



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**MARKETING NO TERCEIRO SECTOR: ESTUDO
DE CASO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS PORTUGUESAS**

CARINA LILIANA SIMÕES PINTO

**ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR PEDRO MANUEL DA SILVA
PICALUGA NEVADO**

JUNHO 2012

AGRADECIMENTOS

Na conclusão desta etapa não poderia deixar de expressar o meu agradecimento a quem me apoiou nesta fase importante da minha vida e contribuiu para a realização e conclusão deste trabalho. Gostaria de deixar, por isso, um agradecimento muito especial:

Ao Professor Doutor Pedro Nevado, meu orientador, pela disponibilidade e apoio ao longo desta investigação, bem como pelas correcções, sugestões e recomendações.

À responsável de Marketing da Sociedade Ponto Verde, Joana Santos, e à responsável de Comunicação da WWF em Portugal, Ângela Morgado, por disponibilizarem todo o tipo de informações relevantes e pela disponibilidade em cooperar com este trabalho.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional e, acima de tudo, por me terem proporcionado sempre todas as condições necessárias para que investisse na minha formação.

À Catarina Silva, pelo apoio, ânimo e paciência não só ao longo de todo este trabalho, mas também durante grande parte da minha vida académica.

Á Márcia Sousa, pelo incentivo constante e auxílio na revisão de texto.

À Raquel Salvador, pela ajuda na revisão das traduções.

Agradeço também a todos os que colaboraram na recolha de dados e, que directa ou indirectamente, deram o seu apoio durante o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

A adaptação do Marketing e das suas práticas, bem como o seu reconhecimento enquanto função de negócio por parte das organizações sem fins lucrativos é uma temática que tem ganho cada vez mais relevância no panorama académico. Apesar da reduzida investigação sobre esta área em Portugal, a literatura revela que a introdução do Marketing Social no Terceiro Sector traz inúmeras vantagens para as entidades sem fins lucrativos.

Como tal, o presente estudo visa perceber se o Marketing é reconhecido como função de negócio pelas instituições sem fins lucrativos portuguesas, se estas adoptam e utilizam ferramentas e práticas estruturadas de Marketing Social e se o fazem de forma adequada ou insuficiente.

Neste trabalho foi estudado o caso específico de duas organizações sem fins lucrativos da área ambiental – Sociedade Ponto Verde e *World Wide Fund For Nature* –, tendo sido utilizada uma metodologia de carácter qualitativo, bem como um *survey* aplicado a uma amostra não probabilística por conveniência.

Os resultados mostraram que as entidades sem fins lucrativos estudadas apresentam diferentes graus de reconhecimento, complexidade e utilização da função de Marketing e das suas práticas. Verificou-se, ainda, que não existe plena utilização das ferramentas e práticas de Marketing nas organizações analisadas.

Palavras-chave: Marketing Social, Terceiro Sector, Organizações Sem Fins Lucrativos, Ferramentas de Marketing

ABSTRACT

The adaptation of Marketing and its practices as well as its recognition as a business function by the Nonprofit Organizations is a subject increasingly relevant in the academic panorama. Despite the limited research on this subject in Portugal, the literature shows that the introduction of Social Marketing in the Third Sector brings many advantages for the Nonprofit Organizations.

This study aims to understand whether Marketing is recognized as a business function by the portuguese Nonprofit Institutions, if they adopt and use structured Social Marketing practices and if they do it adequately or insufficiently.

This work studies the specific case of two Nonprofit Environmental Organizations – Sociedade Ponto Verde and World Wide Fund For Nature – and the data collection was achieved by using a qualitative methodology as well as a survey applied to a non-probabilistic and convenient sample.

The results revealed that the Nonprofit Organizations studied have different degrees of recognition, complexity and use of the Marketing function and its practices. However, the organizations analyzed do not use marketing tools to their fullest extent.

Key Words: Social Marketing, Third Sector, Nonprofit Organizations, Marketing Tools

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	2
2.1.	Marketing Social	2
2.2.	Marketing Comercial e Marketing Social: Semelhanças e Diferenças	4
2.3.	Marketing Mix e <i>Branding</i>	6
2.3.1.	Produto Social	6
2.3.2.	Preço Social	7
2.3.3.	Distribuição Social	7
2.3.4.	Promoção Social	8
2.3.5.	<i>Branding</i>	8
2.4.	Marketing Social, Societal e Socialmente Responsável	9
2.5.	Terceiro Sector.....	10
2.5.1.	As Organizações Sem Fins Lucrativos e o Marketing	11
2.6.	Questões de Investigação.....	13
3.	METODOLOGIA	14
4.	O TERCEIRO SECTOR EM PORTUGAL	16
5.	ESTUDO DE CASO	17
5.1.	Sociedade Ponto Verde	17
5.2.	WWF Portugal.....	18
5.3.	Estrutura Organizacional	19
5.4.	Sistema de Informação	20
5.5.	Segmentação e <i>Targeting</i>	20
5.6.	Marketing Mix e <i>Branding</i>	21
5.7.	Discussão	26

6. CONCLUSÃO	33
6.1. Contribuições para a Ciência e para a Gestão	34
6.2. Limitações	35
6.3. Sugestões para pesquisas futuras	35
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	41
Anexo A – Protocolo de Investigação.....	42
Anexo B – Survey	45
Anexo C – Contribuição do sector não lucrativo português para o VAB	47
Anexo D – Distribuição do sector não lucrativo português por área.....	47
Anexo E – Receitas do sector não lucrativo português por tipo e fonte.....	48
Anexo F – Sociedade Ponto Verde	49
Anexo G – WWF em Portugal	51
Anexo H – Reconhecimento das Organizações.....	52
Anexo I – Reconhecimento das Organizações e suas campanhas	52
Anexo J – Reconhecimento das Organizações e suas missões.....	53

1. INTRODUÇÃO

O conceito de Marketing Social surgiu pela primeira vez na década de 1970, quando Philip Kotler e Gerald Zaltman constataram que os princípios de Marketing utilizados para vender produtos aos consumidores poderiam também ser aplicados à comercialização de ideias, atitudes e comportamentos. No período inicial de produção académica sobre esta temática, Kotler e Levy (1969) realçavam que o Marketing não é uma função de negócio apenas para as entidades com fins lucrativos, sendo válida também para organizações sem fins lucrativos.

Neste sentido, com a crescente importância que o tema tem vindo assumir e, apesar dos avanços teóricos na área, destaca-se a importância de se desenvolver um número maior de estudos em Portugal que possibilitem novas descobertas e permitam desenvolver e estruturar conhecimento. É nesse contexto que se insere o presente estudo, que tem como objectivo principal estudar a aplicação e relevância que as ferramentas de Marketing Social assumem na actividade das entidades sem fins lucrativos, sendo uma contribuição para a ampliação do conhecimento existente sobre a disciplina, especialmente no âmbito das organizações sem fins lucrativos.

Como tal, pretende-se com este trabalho investigar se, em Portugal, as organizações sem fins lucrativos reconhecem e adoptam o Marketing enquanto função de negócio, usufruindo das suas práticas e ferramentas no desenvolvimento da sua actividade.

O presente estudo divide-se em seis capítulos. O capítulo 2 trata da revisão da literatura sobre a temática, incluindo definições de diversos autores e evolução do Marketing Social, distinção entre Marketing Social e outras áreas, descrição das componentes do Marketing Mix, e caracterização do sector não lucrativo, destacando-se a relação entre o Marketing e as entidades sem fins lucrativos. No 3.º capítulo são formuladas questões de investigação, com base na revisão da literatura e no capítulo 4 é descrita a metodologia de investigação utilizada. O capítulo 5 inclui a descrição dos dados recolhidos e a discussão de resultados, estabelecendo-se uma comparação entre a realidade observada nas organizações estudadas e os dados da literatura. No 6.º e último capítulo encontram-se as conclusões do estudo, contributos para a ciência e para a gestão, limitações do mesmo e recomendações para pesquisas futuras.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Marketing Social

O Marketing Social alcançou no século XXI larga consciencialização e adopção enquanto abordagem inovadora para a mudança social (Andreasen, 2003).

Inicialmente desenvolvido sem qualquer objectivo comercial e com o propósito de promover a saúde pública, o Marketing Social surge como uma tentativa de transferir para a área social ferramentas tradicionais do Marketing (Américo & Silva Filho, 2007).

As primeiras referências sobre a possível adaptação do Marketing a desafios sociais, em vez de meramente à promoção de bens e serviços, surgiram num artigo do sociólogo G. D. Wiebe na década de 1950, tendo esta ideia reunido maior aceitação no fim da década de 1960 e princípio de 1970 (Andreasen, 2003).

Em 1969, o Marketing era descrito por Kotler e Levy (1969, p. 10) como “uma actividade societal persuasiva que vai para além da venda de pasta de dentes, sopa ou aço”. Nesta altura, os mesmos autores referiam que ainda não tinha sido estudada a possibilidade de transferência dos princípios do Marketing de bens para o Marketing de serviços, pessoas ou ideias, criando-se, assim, uma grande oportunidade para os profissionais da área expandirem o seu conhecimento e aplicarem as suas competências a um âmbito cada vez mais interessante da actividade social.

O conceito de Marketing Social foi introduzido por Kotler e Zaltman (1971, p. 5), tendo sido definido como “o design, implementação e controlo de programas que influenciem a aceitação de ideias sociais, envolvendo considerações sobre planeamento de produto, preço, comunicação, distribuição e *marketing research*”. O estudo de Kotler e Zaltman (1971) assumiu um papel crítico na fase introdutória da disciplina, uma vez que os autores não definiram apenas o conceito de Marketing Social mas iniciaram também o processo para essas iniciativas (Alves, 2010).

De acordo com Kotler e Zaltman (1971, p. 3), a aplicação de ideias e métodos do Marketing Comercial na promoção de causas sociais seria um desenvolvimento natural, que possibilitaria “o uso de técnicas e princípios de Marketing para promover uma causa social, ideia ou comportamento”.

Contudo, a primeira definição de Marketing Social proposta por Kotler e Zaltman (1971) tornou comum a confusão com outras áreas como publicidade social, relações públicas ou educação, limitando o seu âmbito a influenciar “a aceitação de ideias sociais” (Andreasen, 1994, p. 109). O conceito de Marketing Social envolve mais do que ideias, situa-se no plano das atitudes e comportamentos e não deve ser confundido com outras abordagens de mudança social, como educação ou legislação, que actuam ao nível da informação ou da atitude (Andreasen, 1994; Andreasen, 2002b; Kotler, Roberto & Lee, 2002; Andreasen, 2003; McDermott, Stead & Hastings, 2005). A definição de Kotler e Zaltman (1971) impediu ainda que as organizações considerassem aplicável o Marketing Social sem a existência de uma venda ou troca de produto (Andreasen, 2003).

Em 1989, Kotler e Roberto redefiniram Marketing Social como “uma tecnologia de gestão da mudança social que envolve o design, implementação e controlo de programas que visam aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num ou mais grupos de adoptantes alvo” (Kotler & Roberto, 1989 *apud* Andreasen, 2002b, p. 7).

Com o intuito de manter os *marketers* sociais focados em áreas onde podem efectivamente influenciar comportamentos, de distinguir o Marketing Social dos seus “concorrentes académicos” e de manter os programas e projectos desta disciplina distantes de áreas onde a probabilidade de falha é elevada, Andreasen (1994, p. 110) propôs uma nova definição, “o Marketing Social é a aplicação das tecnologias do Marketing Comercial a programas destinados a influenciar o comportamento voluntário de públicos específicos, de maneira a melhorar o seu bem-estar pessoal e da sociedade da qual fazem parte”.

Apesar de várias tentativas para clarificar o âmbito do Marketing Social, a sua verdadeira natureza só foi reconhecida quando se constatou que a sua essência não passa apenas pela promoção ideias, mas também pela influência de comportamentos (Andreasen, 2002b; Andreasen, 2003).

Em 2002, Kotler, Roberto e Lee (2002, p. 5) definiram Marketing Social como “o uso de princípios e técnicas de Marketing para influenciar o público-alvo a aceitar, rejeitar, modificar

ou abandonar voluntariamente um comportamento para benefício dos indivíduos, grupos, ou sociedade como um todo”.

Entre 1985 e 2004, as definições de Marketing Social foram relativamente consistentes no que respeita a três tópicos: utilização de princípios e técnicas do Marketing Comercial; acção voluntária por parte do alvo da mudança social; e benefício para o indivíduo e a sociedade através de acções baseadas no interesse próprio do indivíduo (Dann, 2008).

Em 2007, a *American Marketing Association* (AMA) propôs uma definição de Marketing que não só modernizou o Marketing Comercial, mas moldou também o pensamento académico no que respeita à forma como o Marketing Social pode adaptar e adoptar conceitos do Marketing contemporâneo à mudança social (Dann, 2008). Esta definição trouxe benefícios para o Marketing Social, na medida em que suporta a sua abordagem centrada no consumidor e coloca a criação, comunicação, distribuição e entrega de valor para os clientes e consumidores ao mesmo nível das actividades organizacionais direccionadas para a satisfação das necessidades do mercado (Dann, 2008). Com base na definição de Marketing introduzida pela AMA em 2007, Dann (2010, p. 151) descreve Marketing Social como “a adaptação e adopção de actividades, instituições e processos do Marketing Comercial como meio de induzir à mudança comportamental num público-alvo, numa base temporária ou permanente, para atingir um objectivo social”.

Contudo, esta área enfrenta ainda diversas barreiras que têm impedido o seu desenvolvimento sustentável, particularmente a falta de reconhecimento da gestão de topo, a inexistência de uma definição geralmente aceite para Marketing Social, a ausência de documentação adequada e fraca divulgação dos casos de sucesso, bem como a falta de estatuto académico (Bloom & Novelli, 1981; Andreasen, 2002b; Alves, 2010).

2.2. Marketing Comercial e Marketing Social: Semelhanças e Diferenças

A influência crescente das entidades sem fins lucrativos obrigou a que estas necessitassem das mesmas competências de gestão que as organizações tradicionais com fins lucrativos, recorrendo, à medida que reconhecem o seu papel de Marketing, aos princípios de Marketing

utilizados pelas restantes organizações e adaptando-os à sua própria situação (Kotler & Levy, 1969). No entanto, o Marketing Social é suficientemente distinto do Marketing Comercial, sendo alguns conceitos comerciais difíceis de aplicar na prática a determinados problemas sociais (Wood, 2008).

	Marketing Social	Marketing Comercial
Produto/Serviço	Mudança de Comportamento	Produtos e Serviços
Beneficiário principal	Indivíduo, grupo ou sociedade	Accionista
Objectivo principal	Ganho societal ou individual	Lucro
Segmentação	Critérios diferentes (prevalência do problema social, capacidade para alcançar o público, disposição para mudar, entre outros)	Foco em segmentos que forneçam volume maior de vendas lucrativas
Concorrentes	Comportamento actual preferido pelo mercado-alvo e benefícios associados a tal comportamento	Organizações que ofereçam bens e serviços semelhantes ou que satisfaçam necessidades semelhantes
Foco	Valores fundamentais e crenças de mercado	Opiniões e preferências mais superficiais
Público-alvo primário	Indivíduos com problemas comportamentais	Consumidores
Público-alvo secundário	Impulsionadores, media, voluntários, doadores e parcerias corporativas	Cadeia de valor e media
Orçamento	Reduzido	Substancial
Benefícios	Médio e Longo Prazo	Óbvios, imediatos ou a curto prazo

Tabela I: Diferenças entre o Marketing Social e o Marketing Comercial

Enquanto área separada do Marketing Comercial, o Marketing Social necessita não só de novo pensamento e novas abordagens, mas também da sua própria teoria e linguagem (Kotler & Zaltman, 1971; Peatty & Peatty, 2003 *apud* Wood, 2008).

Todavia, existe ainda falta de entendimento sobre a natureza e papel do Marketing Social (Andreasen, 2002b), que necessita também de conceitos e ferramentas potencialmente úteis na elaboração de estratégias para a mudança social provenientes do Marketing Comercial (Andreasen, 2002a; Wood, 2008). Verificam-se, assim, algumas semelhanças entre estes campos.

Em última análise pode considerar-se que ambos os sectores têm objectivos comportamentais, isto é, no Marketing Comercial induz-se à compra de determinado produto ou serviço e no Marketing Social induz-se à “compra” do comportamento (Andreasen, 2002b).

Kotler *et al.* (2002) referem que as duas áreas são orientadas para o mercado, uma vez que a oferta (produto, preço, distribuição e promoção) terá que ser atractiva para o mercado-alvo, devendo o consumidor perceber, em ambos os sectores, que os benefícios igualam ou excedem os custos percebidos. Segundo estes autores, a pesquisa de mercado apresenta-se também como factor comum, visto que a compreensão das necessidades, desejos, crenças e atitudes do público-alvo conduz à elaboração estratégias eficazes. A medição de resultados é outra semelhança entre o Marketing Social e o Marketing Comercial, sendo o *feedback* valorizado e considerado uma oportunidade para melhorar.

Deste modo, o Marketing Social deverá tirar proveito do investimento realizado pelo Marketing Comercial ao longo dos anos e não reinventá-lo (Kotler *et al.*, 2002).

2.3. Marketing Mix e Branding

O Marketing Social é o processo de desenvolvimento de programas de mudança social e, tal como o Marketing Comercial, deverá ter um quadro de referência que integre pesquisa sobre o consumidor, segmentação e *targeting*, estabelecimento de objectivos e utilização do Marketing Mix (Kotler *et al.*, 2002; Merritt, Christopoulos & Thorpe, 2009).

A ênfase nas tecnologias e as tarefas básicas da gestão de Marketing conduzem à premissa que o Marketing Social, à semelhança do Marketing Comercial, deve preocupar-se com o Marketing Mix – *Product, Price, Place, Promotion* (Andreasen, 1994).

2.3.1. Produto Social

O “Produto” Social não é necessariamente físico, existindo diversos tipos de produtos que podem ser físicos tangíveis, serviços, práticas ou, finalmente, ideias de cariz mais intangível (Weinreich, 2006).

O Produto do Marketing Social é frequentemente mais complexo que o Produto comercial, por poder ser intangível, exigir envolvimento e esforço considerável por parte do consumidor – alteração de determinado comportamento –, ou representar uma mudança de comportamento para a qual as pessoas são resistentes (McDermott *et al.*, 2005). Segundo Kotler *et al.* (2002, p. 196), o produto *core* abrange os benefícios da mudança comportamental, que é o produto actual,

e o produto aumentado consiste nos “objectos tangíveis e serviços que apoiam a mudança comportamental”.

McDermott *et al.* (2005) realçam ainda que os benefícios da mudança de comportamento poderão não ser imediatos e directos.

Tal como no Marketing Comercial, o desenvolvimento do Produto Social – comportamento a ser promovido – deve dar resposta às necessidades e desejos do público-alvo (Andreasen, 1994; Kotler *et al.*, 2002).

2.3.2. Preço Social

O Preço social representa os custos que o cliente deve aceitar para obter o produto, incluindo custos monetários, de oportunidade, energéticos e físicos (Kotler *et al.*, 2002). Ainda segundo os mesmos autores, o Preço estabelece-se assumindo que os membros do público-alvo fazem uma análise custo-benefício quando consideram o investimento de dinheiro, tempo ou energia, estando a sua motivação para agir directamente relacionada com a magnitude do benefício adicional. Deste modo, o Preço económico, social e psicológico do comportamento deve ser minimizado de forma possível (Andreasen, 1994).

Contudo, o facto do público-alvo não beneficiar directa e imediatamente dos custos percebidos resultantes da mudança de comportamento, dificulta a aplicação do conceito de valor a situações de Marketing Social (Wood, 2008).

2.3.3. Distribuição Social

Em 1969, Kotler e Levy referiam que a Distribuição deve ser uma preocupação central do Marketing, por ser através desta ferramenta que os produtos ficam convenientemente acessíveis aos consumidores, sendo deste modo, uma área de decisão importante para todas as organizações.

No caso de produtos tangíveis, esta componente do Marketing Mix refere-se ao sistema de distribuição (incluindo armazenamento, força de vendas e lugares onde é vendido ou disponibilizado gratuitamente). Para produtos intangíveis, o conceito é menos claro, mas diz

respeito às decisões sobre os canais através dos quais os consumidores obtêm informação ou formação (Weinreich, 2006).

A Distribuição envolve o estabelecimento de locais onde o comportamento pode ser adoptado adequadamente e de forma simples, acessível e próxima (Andreasen, 1994; Kotler *et al.*, 2002). Na prática, esta componente do Marketing Mix pode depender de parcerias organizacionais com escolas, outros fornecedores do sector público, empregadores locais e nacionais ou organizações religiosas, culturais e sociais (Wood, 2008).

2.3.4. *Promoção Social*

De acordo com Peatty e Peatty (2003, *apud* Wood, 2008), a Promoção social é a componente do Marketing Mix mais similar ao Marketing Comercial. A Promoção é a estratégia e tática de persuasão que torna o produto familiar, aceitável e desejável para o público e inclui actividades como publicidade, vendas pessoais e promoção de vendas (Kotler *et al.*, 2002).

O comportamento deve ser promovido através de meios pessoais ou impessoais apropriados ao estilo de vida e preferências do público-alvo (Andreasen, 1994).

2.3.5. *Branding*

Em 2003, McDivitt defendeu que o Marketing Social pode beneficiar da utilização de *brand logic*, sendo esta premissa reforçada em estudos de Andreasen (2002a) e Wood (2008).

No Marketing Comercial o *branding* é a chave para construir relacionamentos com o público-alvo e adicionar valor aos produtos e serviços, sendo mais que uma marca, logo ou *tagline* (McDivitt, 2003). As marcas desenvolvem estratégias mais eficientes porque constroem comportamentos repetidos (lealdade de marca) que, à semelhança do que acontece com as grandes organizações comerciais, seriam essenciais para o sucesso a longo prazo de muitos programas de mudança social (Andreasen, 2002a; McDivitt, 2003).

Assim, o modelo “Product, Price, Place, Promotion and Branding” é aplicável e recomendável também a entidades do Terceiro Sector (Wood, 2008).

Uma estratégia de Marketing bem sucedida requer a consideração e integração de todos os 4 P’s (Kotler *et al.*, 2002; Merritt *et al.*, 2009), existindo, no entanto, um foco predominante, e por

vezes exclusivo, dos projectos de Marketing Social na Promoção (Kotler & Zaltman, 1971; Andreasen, 1994; Merritt *et al.*, 2009).

As técnicas de Marketing, enquanto “mecanismos de ligação entre a simples posse de conhecimento e a implementação socialmente útil que esse conhecimento permite”, devem ser implementadas de forma adequada (Kotler & Zaltman, 1971, p. 5).

2.4. *Marketing Social, Societal e Socialmente Responsável*

O período inicial de pensamento académico veio gerar alguma confusão, sendo o Marketing Social confundido diversas vezes com conceitos de Marketing relacionados mas, ainda assim suficientemente distintos, como o Marketing Societal e o Marketing Socialmente Responsável (MacFadyen *et al.*, 2003 *apud* McDermott *et al.*, 2005). Estes autores tentaram clarificar a intersecção entre Marketing Social e Marketing Socialmente Responsável, concluindo que o primeiro situa-se no plano do comportamento e o outro foca-se em fazer com que o comportamento aconteça.

De acordo com El-Ansary (1972, p. 317), deve ser claro que o Marketing Societal, ou “a incorporação de considerações de base societal no *design* e implementação de estratégias de Marketing”, se aplica igualmente a todos os tipos de Marketing (produtos, serviços ou social) ou a qualquer tentativa de uma organização se relacionar com os seus públicos. Assim, o Marketing Societal entende-se como uma forma de exigir que as empresas incluam considerações sociais e éticas nas suas práticas de Marketing, conciliando três conceitos tradicionais e frequentemente contrastantes: lucros para a empresa, satisfação dos desejos dos consumidores e interesse da sociedade (Américo & Silva Filho, 2007).

Por sua vez, o Marketing Social contém uma dimensão proactiva (Alves, 2010), uma vez que envolve mudança de atitudes, crenças e comportamentos de indivíduos ou organizações para benefício social, sendo a mudança social o objectivo principal (Rangun & Karim, 1991 *apud* Andreasen, 1994), enquanto o Marketing Societal é caracterizado pela sua natureza protectora (Alves, 2010), visto tratar de questões de regulamentação, não envolvendo necessariamente a influência do mercado de qualquer forma (Rangun & Karim, 1991 *apud* Andreasen, 1994).

2.5. Terceiro Sector

Em inúmeras sociedades do Mundo a actividade económica é função das interações entre o sector lucrativo e o sector governamental, existindo, no entanto, um Terceiro Sector constituído por milhares de organizações privadas sem fins lucrativos, que se apresenta como um meio-termo para alcançar as necessidades sociais sem recorrer, por um lado ao lucro, e por outro à burocracia do governo (Kotler, 1979).

A utilização do termo Terceiro Sector é cada vez maior e, à semelhança do que acontece noutras áreas de intervenção social, carece de consenso sobre o seu significado, existindo diversas designações sinónimas para o termo – “economia social ou solidária”, “sector das organizações não lucrativas ou voluntárias”, “terceiro sistema”, “organizações não governamentais”, entre outras (Quintão, 2004).

O conceito de Terceiro Sector foi introduzido por J. Delors e J. Gaudin, em 1979, tendo tido uma utilização crescente desde o final da década de 90 e sendo utilizado para “designar um conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas de dois agentes económicos dominantes – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos –, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado.” (Quintão, 2004, p. 2).

A ideia de tratar as organizações sem fins lucrativos como um sector distinto da economia tornou-se prevalente em grande parte devido ao crescente reconhecimento da importância do papel que as organizações sem fins lucrativos desempenham na disponibilização de serviços e expressão de sentimentos públicos (Salamon, Sokolowski, Haddock & Tice, 2012). Estas entidades tendem a ser socialmente responsáveis e orientadas para o serviço, especializando-se na distribuição de serviços sociais que não são adequadamente fornecidos, quer por empresas quer pelo governo (Kotler, 1979).

O Terceiro Sector é constituído por diversos tipos de organizações, associações, cooperativas e mutualidades, entre outras formas institucionais como fundações, sindicatos, clubes recreativos e organizações religiosas (Quintão, 2004). Salamon e Anheier (1998) enumeram cinco

características estruturais cruciais que definem o conjunto de entidades abrangidas por este sector: organizações (institucionalizadas para um âmbito significativo); privadas (institucionalmente separadas do governo); não distribuidoras de lucro (não devolvem o lucro gerado aos seus donos ou directores); auto-geridas (equipadas para controlar as suas próprias actividades) e voluntárias (envolvem um nível de participação voluntária significativa).

O que diferencia as instituições sem fins lucrativos das empresas do sector privado e público é o facto de não distribuírem lucros ou excedentes, o que lhes confere um certo grau de independência das forças de mercado, e serem, ao mesmo tempo, institucionalmente separadas do governo, não estando sujeitas às mesmas restrições políticas que as organizações governamentais (Salamon *et al.*, 2012).

Salamon *et al.* (2012) acreditam, assim, que as organizações do terceiro sector contribuem de forma significativa para a solução de problemas públicos e para o enriquecimento da vida nacional.

2.5.1. As Organizações Sem Fins Lucrativos e o Marketing

No cenário actual as organizações sem fins lucrativos, tal como as empresas que visam o lucro, têm que competir para concretizar as suas missões e objectivos, devendo os seus gestores pensar como *marketers* (Khare, 2011).

Kotler e Levy (1969) avançaram a teoria que o Marketing não é apenas uma função de negócio aplicável às entidades com fins lucrativos, sendo válida também para organizações sem fins lucrativos, uma vez que todas as organizações enfrentam problemas de Marketing e, como tal, necessitam de reconhecer e compreender esta função, sendo a escolha entre se o fazem bem ou de forma insuficiente. Assim, todas as organizações desempenham funções de negócio clássicas – função financeira, função de produção, função de recursos humanos, função de compra e função de Marketing – e executam actividades-tipo de Marketing, sejam ou não reconhecidas como tal (Kotler & Levy, 1969).

Após os primeiros desenvolvimentos académicos do Marketing Social, verificou-se um aumento no número de instituições sem fins lucrativos que começou a encarar o Marketing como meio de

alcançar os seus objectivos e divulgar os seus produtos institucionais (Kotler & Zaltman, 1971). A escassez de recursos ou de consumidores levou a que o termo Marketing fosse, então, referido com maior frequência e as organizações começassem a considerar o Marketing como opção (Kotler, 1979). Com o passar do tempo, as entidades do terceiro sector concluíram que podem beneficiar de muitas práticas de Marketing, como a segmentação de mercado, o *branding* e a publicidade (Khare, 2011), sendo o foco no consumidor uma solução vencedora que possibilita maior reconhecimento e sucesso (Pope, Isely & Asamo-Tutu, 2009 *apud* Khare, 2011).

No entanto, de todas as funções clássicas de negócio, o Marketing tem sido a última a ser adoptada pelo sector não lucrativo (Kotler, 1979). Embora o interesse no Marketing seja crescente, algumas instituições sem fins lucrativos ainda resistem à sua adopção, sendo um dos motivos a existência de grupos nas organizações que encaram o Marketing como ameaça à sua autonomia ou poder (Kotler, 1979). O mesmo autor refere ainda que, quando é adoptado, o Marketing é muitas vezes considerado publicidade e promoção, em vez de ser encarado como uma maneira revolucionária de ver a instituição e os seus objectivos. Outra razão é o facto das organizações do Terceiro Sector ainda serem vistas como empresas interessadas apenas no proveito promocional de causas sociais (Américo e Silva Filho, 2007).

Kotler (1979) defende que a verdadeira contribuição do Marketing é conduzir cada instituição à procura de uma posição significativa no mercado. Com a venda de ideias e a promoção de novos comportamentos, o Marketing Social surge como um instrumento de planeamento e comunicação das organizações do Terceiro Sector (Américo & Silva Filho, 2007).

Deste modo, o Marketing no Terceiro Sector permite uma melhor compreensão da organização e do seu mercado, oferecendo um grande potencial para as entidades do Terceiro Sector sobreviverem, crescerem e fortalecerem as suas contribuições para o bem-estar geral (Kotler, 1979).

2.6. Questões de Investigação

O presente estudo propõe-se investigar se o Marketing é reconhecido enquanto função de negócio por parte das instituições sem fins lucrativos, se estas adoptam e utilizam as suas ferramentas e práticas de maneira estruturada e se o fazem de forma adequada ou insuficiente.

Considerando a revisão teórica, como ponto de partida foi colocada a questão “o Marketing é reconhecido pelas organizações sem fins lucrativos enquanto função de negócio?”.

Esta questão principal de investigação tem implícitas outras, tais como:

- Q1. Qual o departamento organizacional encarregue do planeamento e execução das actividades e práticas de Marketing?
- Q2. Que profissionais se encontram encarregues do desenvolvimento destas actividades?
- Q3. Quais as práticas e ferramentas de Marketing utilizadas pela organização?
- Q4. Como são planeadas e desenvolvidas as actividades e práticas de Marketing na organização?
- Q5. Como é estabelecido o Marketing Mix?
- Q6. Qual o papel do *branding* na organização?

3. METODOLOGIA

Para dar resposta às questões de investigação anteriormente colocadas desenvolveu-se um estudo de caso. De acordo com Yin (2009), o estudo de caso apresenta-se como a melhor metodologia de investigação quando se pretende dar resposta a perguntas do tipo “como” e “porquê”; quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos; e quando se trata de um fenómeno contemporâneo e não passado.

O mesmo estudo poderá conter mais que um único caso, sendo considerado um estudo de caso múltiplo (Yin, 2009). Como menciona o autor, o estudo de caso múltiplo deve ser preferido, sempre que possível, ao estudo de caso único, uma vez que as probabilidades de se desenvolver um bom estudo serão melhores, mesmo tratando-se de um estudo com apenas dois casos. O facto das evidências dos estudos de casos múltiplos poderem considerar-se mais convincentes, conferem uma maior coerência ao estudo (Herriot & Firestone, 1983 *apud* Yin, 2009). No entanto, o desenvolvimento deste tipo de estudo pode exigir mais recursos e tempo (Yin, 2009). Deste modo, para desenvolver este estudo foram escolhidas duas organizações sem fins lucrativos da área ambiental – Sociedade Ponto Verde e *World Wide Fund For Nature* (WWF).

Yin (1994, *apud* Nevado, 2001) recomenda a elaboração de um protocolo, isto é, um documento onde estão detalhadamente descritos os passos para atingir os objectivos do estudo. Yin (2009, p. 67) menciona que “o protocolo contém instrumentos, mas também procedimentos e regras gerais a serem seguidos na sua utilização”, sendo uma forma de aumentar a credibilidade do estudo de caso e servindo para guiar o investigador no processo de recolha de dados. De acordo com as recomendações de Yin (2009), foi elaborado um protocolo que guiou o processo de recolha de dados (Anexo A).

O presente estudo baseia-se em dados qualitativos e quantitativos. Segundo Yin (2009, p. 99), “o estudo de caso pode ser baseado em qualquer mix de evidências quantitativas e qualitativas”, possibilitando, assim, a utilização de diversas estratégias de recolha de informação visto as mesmas não serem mutuamente exclusivas.

A recolha de informação de cariz qualitativo realizou-se através de entrevistas com a Sociedade Ponto Verde e a WWF, onde foi também disponibilizada informação adicional, tais como brochuras, revistas e relatórios, permitindo a análise documental da mesma, o que constituiu uma fonte complementar de informação igualmente importante para este estudo. A entrevista presencial com a responsável de Marketing da Sociedade Ponto Verde – Joana Santos – ocorreu no dia 3 de Abril de 2012. Relativamente à WWF, a entrevista foi efectuada no dia 11 de Abril de 2011, via skype, com a Coordenadora de Comunicação da WWF – Ângela Morgado. Foi ainda recolhida informação secundária previamente disponível em diversos meios de comunicação – jornais, revistas e Internet.

No que respeita à recolha de dados quantitativos, foi elaborado um *survey* (Anexo B) com vista a complementar o estudo, introduzindo-se, assim, uma terceira fonte de informação – o mercado/consumidor. O *survey* foi disponibilizado *online* entre os dias 3 e 19 de Maio através da ferramenta google docs, com uma amostra de 133 pessoas de ambos os sexos e idades compreendidas entre os 18 e 54 anos, tendo sido utilizada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência.

Com o intuito de evitar enviesamentos, quer na recolha de informação, na observação, nas respostas às entrevistas, na escolha dos casos, quer na análise e interpretação da informação, é obrigação do investigador minimizá-los ou, pelo menos, identificá-los (Nevado, 2001). Assim, a triangulação apresenta-se como uma das formas de conferir maior confiança aos resultados e a todo o processo, aumentando a fiabilidade do estudo (Yin, 1994 *apud* Nevado, 2001) e serve também para clarificar o significado através da identificação de diferentes formas sob as quais o fenómeno é observado (Denzin & Lincoln, 1994). Deste modo, como forma de conferir maior fiabilidade ao estudo, foram utilizadas três fontes de recolha de informação: entrevista com as organizações, pesquisa documental e disponibilização *online* de um *survey* sobre o *branding* das organizações direccionado ao grande público, o que permitiu a triangulação de informação para a questão de investigação 6.

4. O TERCEIRO SECTOR EM PORTUGAL¹

O Terceiro Sector em Portugal tem uma concepção alargada, abarcando organizações prestadoras de serviços que complementam os serviços públicos e organizações onde os indivíduos se podem juntar para dar resposta a necessidades da comunidade, participar na vida política, e perseguir interesses individuais e de grupo.

Assim, o sector não lucrativo português apresenta-se como uma força económica significativa, tendo sido responsável, em 2006, por 2% do Valor Acrescentado Bruto, e uma vez que envolve 185.000 trabalhadores, constitui-se como a oitava maior força de trabalho em Portugal (Anexo C). Contudo, as instituições sem fins lucrativos não produzem apenas valor económico, desempenhando funções sociais que se enquadram em duas categorias principais: funções de serviços (envolvem o fornecimento de serviços directos como educação, saúde, habitação e promoção do desenvolvimento económico) e funções de expressão (abrangem actividades que possibilitam expressão de valores, interesses e crenças culturais, espirituais, profissionais ou políticas).

Uma proporção significativa (72%) de mão-de-obra do sector não lucrativo em Portugal está envolvida em actividades de serviços (Anexo D), estando uma percentagem superior de mão-de-obra concentrada nos serviços sociais (52%) e uma proporção menos significativa nos serviços de saúde e de educação. Adicionalmente, uma proporção substancial de mão-de-obra deste sector encontra-se em actividades de expressão (cultura, artes, lazer, e participação cívica).

Os fundos das organizações do Terceiro Sector provêm de uma variedade de origens: receitas próprias (pagamentos privados por bens e serviços, quotizações e rendimento de investimento); filantropia (doações individuais, de fundações e empresariais); e apoio público ou governamental (subsídios, contratos, reembolsos por serviços prestados a terceiras partes e pagamentos de sistemas de segurança social financiados pelo governo). O apoio público é a fonte dominante de recursos (41%) deste tipo de entidade em Portugal, seguido pelas receitas próprias (31%). A filantropia (10%), em contraste, ocupa um distante quarto lugar (Anexo E).

¹ Informação retirada do relatório *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context 2012*

5. ESTUDO DE CASO

5.1. *Sociedade Ponto Verde*²

A Sociedade Ponto Verde foi criada em Novembro de 1996, como entidade privada sem fins lucrativos, com o objectivo de transpor para o mercado português a Directiva Comunitária 94/62 CE sobre a recuperação de resíduos de embalagens que, em Portugal, obriga o produtor, embalador ou importador a gerir os seus resíduos através do Sistema Ponto Verde ou de sistema próprio.

Em Outubro de 1997 foi licenciada pelos Ministérios da Economia e do Ambiente como entidade gestora do Sistema Integrado de Gestão de Resíduos de Embalagens (SIGRE), tratando-se da entidade para a qual é transferida a obrigação legal de gerir os resíduos de embalagem gerados por grande parte dos operadores económicos que colocam embalagens no mercado. A licença inicial concedida pelo Estado Português à Sociedade Ponto Verde tinha duração até 2005, ano em que tinham que ser cumpridas metas comunitárias de reciclagem.

A Sociedade Ponto Verde tem como accionistas um conjunto de empresas empenhadas em dar cumprimento às suas obrigação ambientais e legais através da organização e gestão, a nível nacional, de circuitos de retoma, valorização e reciclagem de resíduos de embalagens não reutilizáveis, tendo, em 1998, sido registado o primeiro pedido de retoma. Por se tratar de uma organização privada sem fins lucrativos, não há lugar estatutariamente para a distribuição de dividendos.

Em 1999, a gestão do sub-sistema VERDORECA, destinado a oferecer uma opção ao canal HORECA (Hotéis, Restaurantes e Cafés) é atribuída à Sociedade Ponto Verde pelos Ministérios da Economia e do Ambiente, no sentido de cumprir a legislação em matéria de comercialização de bebidas acondicionadas em embalagens não reutilizáveis destinadas a consumo imediato no próprio estabelecimento.

² Missão, Símbolo Ponto Verde, Objectivos, Estrutura Accionista e Organigrama da Sociedade Ponto Verde disponíveis em anexo – Anexo F

5.2. *WWF Portugal*³

A *World Wide Fund For Nature* (WWF) foi fundada em 1961, na Suíça, por um grupo de cientistas preocupado com a devastação que o Homem estava a causar à natureza, sendo actualmente uma organização não governamental reconhecida a nível mundial.

A rede mundial da WWF inclui cinco milhões de associados em cinco continentes, mais de cem países e centenas de projectos de conservação do meio ambiente. Ao longo dos anos têm sido diversas as campanhas que chamam a atenção da opinião pública mundial para a protecção da natureza.

Em Portugal, a WWF encontra-se presente desde 1995, através do Programa Mediterrâneo, actuando em áreas como conservação da floresta, combate às alterações climáticas e ao desperdício de água, promovendo ainda a iniciativa Hora do Planeta desde 2009 e tendo estado envolvida na constituição do Parque Natural do Vale do Guadiana.

Em 1999, lançou a iniciativa “Um Cordão Verde para o Sul de Portugal”, um projecto na área da conservação de ecossistemas prioritários.

Em 2004, foi lançado Programa Sobreiro, com o objectivo de contribuir para a protecção, restauro e gestão das florestas e montados de Sobreiro no Mediterrâneo, tendo sido constituída uma equipa permanente em Portugal.

Em 2006, a WWF promoveu a Iniciativa Nacional do FSC – *Forest Stewardship Council*, que viria a formar o FSC Portugal, tendo, em 2008, constituído a Rede Ibérica de Comércio Florestal em parceria com a WWF Espanha.

Em 2009, a WWF Mediterrâneo alargou o âmbito da sua actuação em Portugal aos temas Alterações Climáticas e Água, com o objectivo de alcançar uma maior intervenção sobre a Sociedade Portuguesa.

³ Missão, Logótipo e Objectivos da WWF disponíveis em anexo – Anexo G

5.3. Estrutura Organizacional

	Sociedade Ponto Verde	WWF
Estrutura Organizacional	Constituída por um Director Geral, um Departamento de Marketing e Aderentes, um Departamento de Gestão de Resíduos, um Departamento de Planeamento e Projectos e um Departamento Administrativo e Financeiro; Conta com 45 colaboradores.	Constituída por duas áreas principais: Conservação e Comunicação; Em Portugal conta com 8 colaboradores (apenas 3 desempenham funções a tempo inteiro).

5.3.1. Sociedade Ponto Verde

O Departamento de Marketing da Sociedade Ponto Verde dispõe de 4 profissionais de Marketing – Director de Marketing, Responsável de Marketing e 2 Técnicos –, que se encontram encarregues de desenvolver actividades e acções de sensibilização, bem como da gestão da relação com os clientes. Todas as actividades de Marketing encontram-se sob a responsabilidade deste Departamento, que dispõe de total autonomia para as desenvolver.

5.3.2. WWF

A WWF em Portugal, por pertencer ao Programa Mediterrâneo que abrange vários países da costa mediterrânica e cuja sede se situa em Roma, não dispõe de um organigrama definido.

A área de Comunicação é constituída por uma coordenadora e um *officer*, estando este departamento encarregue das actividades *fundraising* e de Marketing e tendo autonomia para desenvolver campanhas e projectos exclusivamente para Portugal bem como para promover campanhas e projectos globais. Por se tratar de uma organização sem fins lucrativos internacional, determinados projectos e campanhas são adaptados para a realidade portuguesa (campanha Floresta Viva, por exemplo), sendo outros divulgados a nível mundial (Hora do Planeta, Conferência Rio +20, entre outras).

5.4. Sistema de Informação

	Sociedade Ponto Verde	WWF
Sistema de Informação	<p>Procura perceber o grau de conhecimento da população sobre a reciclagem através estudos de mercado solicitados a outras empresas sob medida, com uma periodicidade média de 2 anos, no sentido de melhor adequar as suas campanhas e actividades;</p> <p>Dispõe ainda de um sistema de informação que armazena e agrega dados sobre clientes, colaboradores, parceiros e fornecedores, abrangendo áreas como gestão de relacionamento com clientes, vendas, gestão da equipa comercial e marketing.</p>	<p>Não dispõe de meios financeiros para desenvolver e suportar um sistema estruturado e organizado;</p> <p>Recolha e análise de dados passa pelo acesso a pesquisas existentes, pelos próprios colaboradores (através do seu contacto com os diversos públicos da organização) e por uma parceria estabelecida com a GfK Metris que desenvolve, em regime <i>pro bono</i>, estudos de mercado anuais que permitem perceber a visibilidade da WWF, bem como das causas e projectos;</p> <p>Dispõe de uma base de dados empresarial, onde reúne informações das entidades para as quais direcciona as suas actividades de <i>fundraising</i>.</p>

5.5. Segmentação e Targeting

	Sociedade Ponto Verde	WWF
Segmentação e Targeting	<p>Tenta chegar ao maior número de pessoas;</p> <p>Não define critérios de segmentação nem existem estratégias de Marketing específicas para cada público-alvo;</p> <p>De acordo com os estudos de mercado que solicitou, as mulheres na faixa etária entre os 25 e 44 anos são as principais responsáveis pela reciclagem no lar e as mais sensíveis à causa, ou seja, as mais predispostas a ouvir a mensagem que pretende transmitir.</p>	<p>Reconhece a existência de diversos tipos de público-alvo: técnico, sociedade portuguesa e sector privado, cada um com características muito específicas;</p> <p>Há um esforço por parte da organização no sentido de adaptar as suas mensagens à especificidade do público-alvo, mantendo a estratégia e adaptando apenas a comunicação;</p> <p>Contudo, o objectivo primário é fazer chegar a sua mensagem ao maior número de pessoas.</p>

5.6. Marketing Mix e Branding

	Sociedade Ponto Verde	WWF
Produto/Serviço	Serviço de educação da população para a reciclagem e de gestão do Sistema Ponto Verde (retoma e valorização de resíduos de embalagens).	Produtos “amigos do ambiente” (pão panda, jogos sustentáveis e cartão de crédito WWF/BES) com o seu logótipo; Serviço de educação e sensibilização da população para a redução da poluição, promoção da biodiversidade local e sustentabilidade dos recursos naturais.
Preço	Toda a receita (Valor Ponto Verde e Valor de Retoma) é afectada à despesa (Valor de Contrapartida ou de Informação e Motivação, despesas de Marketing e projectos de Investigação e Desenvolvimento).	Os fundos (percentagem do valor de venda dos produtos “amigos do ambiente”, das assinaturas da revista digital Gigggle, da anuidade do cartão de crédito BES/WWF e actividades de <i>fundraising</i>) destinam-se a cobrir os custos operacionais das suas campanhas e projectos.
Distribuição	Serviço de sensibilização e educação da população para a importância da reciclagem directamente fornecido pela Sociedade Ponto Verde; Distribuição e manutenção dos ecopontos (componente do serviço de gestão do Sistema Ponto Verde) disponibilizado por intermediários parceiros.	Produtos “amigos do ambiente” distribuídos directamente pelas empresas produtoras parceiras da WWF (Prodite-Zeelandia, Merchand Embassador e BES); A seu cargo está a distribuição de informação e ideias acerca da mudança comportamental que pretende promover.
Promoção	Esforços de comunicação no sentido de derrubar barreiras existentes face à separação de embalagens por parte dos consumidores; Comunicação nacional suportada por meios de comunicação de massa, Internet, acções no terreno, relações públicas, dotação dos lares com ecopontos domésticos e apoio de acções de comunicação local; Investimento significativo (4 milhões de euros em 2011).	Depende, em grande parte, de parcerias com os <i>media</i> ; Para divulgar as suas mensagens e posições recorre a notas de imprensa, relatórios e <i>newsletters</i> , Facebook e Twitter, a publicidade, relações públicas, bem como promoção de debates e discussões como forma de sensibilizar as populações e de recolher novas soluções e respostas.

<p>Branding</p>	<p>Tenta posicionar-se como marca <i>top of mind</i> na área da reciclagem;</p> <p>Preocupação crescente com o <i>branding</i>, por ser mais fácil o público reconhecer valor e legitimidade à mensagem transmitida através da associação da marca à mesma;</p> <p>Em 2008 mudou a sua forma de estar enquanto marca e de comunicar: parceria com a Associação Laço com o objectivo de mostrar que o gesto de cada pessoa tem um efeito a curto prazo, não sendo algo que traz apenas benefícios futuros;</p> <p>Estas campanhas passaram a ser constantes no seu plano de acção, sendo a assinatura destes projectos o slogan “Reciclar é Dar e Receber”.</p>	<p>Reconhecida internacionalmente pela força do logótipo e do slogan “For a Living Planet”, conta com credibilidade a nível global, sendo considerada símbolo de conservação da natureza e desenvolvimento sustentável;</p> <p>Os seus objectivos passam por associar sempre a marca WWF à mensagem que transmite e ser reconhecida como a organização mundial de conservação da natureza mais eficaz;</p> <p>Esforço significativo no sentido de desenvolver uma estratégia de <i>branding</i> sólida.</p>
------------------------	--	---

5.6.1. Produto

5.6.1.1. Sociedade Ponto Verde

A Sociedade Ponto Verde disponibiliza um serviço – gestão e organização dos resíduos de embalagens, bem como sensibilização e informação da população para a importância da reciclagem – não fornecendo produtos tangíveis.

5.6.1.2. WWF

A WWF disponibiliza, em colaboração com a Prodite-Zeelandia, a Merchand Embassador e o BES, produtos amigos do ambiente com o logótipo da organização que são não só um veículo de transmissão de mensagens ambientais mas também uma forma de angariar fundos para o financiamento das suas campanhas e projectos de redução da poluição, promoção da biodiversidade local e garantia da sustentabilidade dos recursos naturais.

Através da compra do pão panda (um pão de cereais), dos jogos sustentáveis da Merchand Embassador e da adesão ao cartão de crédito WWF/BES, o consumidor contribui para as actividades da WWF em Portugal, uma vez que uma percentagem das vendas destes produtos reverte a favor da organização.

5.6.2. Preço

5.6.2.1. Sociedade Ponto Verde

As receitas da Sociedade Ponto Verde provêm maioritariamente de duas fontes: Valor Ponto Verde e Valor de Retoma. Os embaladores e importadores, financiadores do Sistema Ponto Verde, pagam uma contribuição financeira anual – Valor Ponto Verde – à Sociedade Ponto Verde, calculada em função do peso e tipo de material das embalagens não reutilizáveis que colocam anualmente no mercado nacional. Os retomadores, por sua vez, entregam à Sociedade Ponto Verde uma contrapartida financeira indexada ao preço de mercado – Valor de Retoma – pelos resíduos de embalagens retomados.

Os recursos financeiros, obtidos em grande parte através do Valor Ponto Verde, destinam-se a apoiar as operações de recolha selectiva e triagem através do Valor de Contrapartida ou Valor de Informação e Motivação, suportar despesas de Marketing e apoiar projectos de Investigação e Desenvolvimento. O Valor de Contrapartida ou de Informação e Motivação é entregue pela Sociedade Ponto Verde aos operadores de gestão de resíduos (autarquias, sistemas municipais e operadores privados de recolha e triagem) integrados no Sistema Ponto Verde, em função do peso, origem e tipos de material de resíduos de embalagens entregues à organização para reciclagem.

5.6.2.2. WWF

Com intuito de desenvolver as suas campanhas e projectos, cobrindo os custos operacionais, a WWF em Portugal recorre a parcerias com diversas entidades públicas e privadas, contribuindo todos os produtos desenvolvidos conjuntamente com a Prodite-Zeelandia, a Merchand Embassador e o BES para o financiamento das actividades da organização em Portugal.

Outra parte dos fundos da organização resulta de actividades de *fundraising* direccionadas para o sector corporativo e grande público, sendo uma grande fatia dos mesmos (90%) provenientes do sector privado.

5.6.3. Distribuição

5.6.3.1. Sociedade Ponto Verde

A distribuição e manutenção (conservação, localização dos equipamentos e frequência da recolha) dos ecopontos – componente do serviço de gestão do Sistema Ponto Verde – são da responsabilidade dos principais intermediários parceiros da Sociedade Ponto Verde (entidades municipais). No entanto, o serviço de sensibilização e educação da população para a importância da reciclagem é disponibilizado directamente pela organização.

5.6.3.2. WWF

Nenhum dos produtos tangíveis da WWF é distribuído directamente pela organização, estando a seu cargo a distribuição de informação e ideias acerca da mudança comportamental que pretende promover.

Assim, o pão panda é disponibilizado pela Prodite-Zeelandia em Portugal, bem como em Itália e na Holanda, os jogos da Merchand Embassador nos hipermercados Modelo Continente e o cartão de crédito BES/WWF pode ser solicitado em qualquer balcão do banco em Portugal.

5.6.4. Promoção

5.6.4.1. Sociedade Ponto Verde

As acções de comunicação e sensibilização são factores muito importantes na divulgação das actividades desempenhadas pela Sociedade Ponto Verde.

De acordo com as barreiras existentes face à separação de embalagens por parte dos consumidores foi construída uma estratégia a longo prazo, suportada essencialmente por anúncios televisivos, de forma a auxiliar o consumidor não separador a ultrapassar os obstáculos identificados.

A Sociedade Ponto Verde tem feito um esforço e investimento significativos para desenvolver uma comunicação nacional suportada maioritariamente por meios de comunicação de massa (anúncios televisivos, publicidade em jornais e rádio, e publicação da revista trimestral “Recicla” distribuída com o jornal Público); Internet (com a recurso ao *website*, Facebook e Youtube); acções no terreno; relações públicas divulgadas por agências de comunicação

parceiras; dotação dos lares com ecopontos domésticos; apoio de acções de comunicação local levadas a cabo pelas autarquias e entidades locais com o objectivo não só de desmistificar as regras de separação mas também de clarificar a mensagem transmitida.

Para realizar as suas acções e campanhas de promoção, esta entidade faz um investimento significativo (4 milhões de euros em 2011), do qual grande parte é destinada a campanhas publicitárias.

5.6.4.2. WWF

Com o intuito de estar presente nos *media* e no consciente da população, a WWF em Portugal depende, em grande parte, das parcerias estabelecidas. Entre *os media partners* da organização encontram-se a Visão, a SIC, o Planetazul, a Giggle, a Ogilvy Portugal e a Pumpkin.

Enquanto parceiro da WWF a nível internacional na área da comunicação, a Ogilvy Portugal desenvolve para a WWF em Portugal, sempre em regime *pro bono*, diversas campanhas de comunicação, que envolvem a concepção de anúncios de imprensa, elaboração e manutenção da imagem do seu *website* e brochura de apresentação da organização, entre outros.

A WWF recorre sobretudo a notas de imprensa, relatórios e *newsletters* disponíveis no seu *website*, ao Facebook e Twitter, a publicidade em televisão e rádio, a relações públicas, bem como à promoção de vários debates e discussões como forma de sensibilizar as populações e de recolher novas soluções e respostas.

5.6.5. Branding

5.6.5.1. Sociedade Ponto Verde

Enquanto empresa-bandeira na área da reciclagem e usufruindo de elevada notoriedade junto da população portuguesa, a Sociedade Ponto Verde tenta posicionar-se como marca *top of mind*. Contudo, nem sempre actuou desta forma, focando-se no início da sua actividade meramente na transmissão da mensagem, independentemente da sua associação à marca Sociedade Ponto Verde. Ao longo do tempo, com a percepção de que seria mais fácil reconhecer valor e legitimidade à mensagem transmitida através da associação da marca à mesma, e uma vez que a

participação em questões de ambiente assume características mais emocionais do que racionais, tem existindo uma preocupação crescente por parte da organização com o *branding*.

5.6.5.2. WWF

Visto de tratar-se de uma entidade sem fins lucrativos mundial, a WWF dispõe de visibilidade internacional e nacional, passando os seus objectivos por associar sempre a sua marca à mensagem que transmite e ser reconhecida como a organização mundial de conservação da natureza mais eficaz.

Para poder atingir os objectivos a que se propõe, efectua um esforço significativo no sentido de desenvolver uma estratégia de *branding* sólida.

O logótipo e slogan “For a Living Planet” permitem a identificação imediata da marca WWF e pretendem inspirar o público a conservar a natureza.

5.7. Discussão

No início do presente estudo foram definidas questões para investigação, às quais se procuraram obter respostas com base na recolha de dados efectuada. De seguida, procede-se a uma análise da informação recolhida, cruzando dados obtidos nas organizações estudadas e no enquadramento teórico sobre o tema em estudo.

Q1. Qual o departamento organizacional encarregue do planeamento e execução das actividades e práticas de Marketing?

Q2. Que profissionais se encontram encarregues do desenvolvimento destas actividades?

Todas as organizações enfrentam problemas de Marketing, sendo importante não só o reconhecimento e compreensão desta função de negócio por parte das entidades sem fins lucrativos mas também perceber se o fazem correctamente ou de forma insuficiente (Kotler & Levy, 1969).

Relativamente às organizações estudadas, pode constatar-se que a Sociedade Ponto Verde possui uma estrutura com departamentos especializados em áreas distintas – Direcção Geral, Departamento de Marketing e Aderentes, Departamento de Gestão de Resíduos, Departamento

de Planeamento e Projectos e Departamento Administrativo e Financeiro –, concluindo-se que a função formal de Marketing é reconhecida e desenvolvida por profissionais especializados na área.

No caso da WWF, constituída por uma área de Conservação e uma de Comunicação, constata-se a existência de uma área funcional com traços de Marketing que dispõe de apenas 2 colaboradores.

Verificou-se que a complexidade e especialização das estruturas de Marketing é maior no caso da Sociedade Ponto Verde, podendo este factor ser explicado pela dimensão de cada organização, uma vez que a Sociedade Ponto Verde dispõe de 45 colaboradores e a WWF de 8 colaboradores. Em conformidade com o referido, Toscano (2009) conclui no seu estudo que “um dos principais problemas das entidades do terceiro sector é a sua limitada estrutura organizativa, forte restrição de fundos destinados às acções de marketing e escassez de recursos humanos e financeiros”.

O Marketing Social enquanto “uso de princípios e técnicas de Marketing para influenciar o público-alvo a aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar voluntariamente um comportamento para benefício dos indivíduos, grupos, ou sociedade como um todo” (Kotler *et al.*, 2002, p. 5), permite a utilização e adaptação de conceitos e ferramentas do Marketing Comercial potencialmente úteis na elaboração de estratégias para a mudança social (Andreasen, 2002a). Assim, o crescente reconhecimento da importância do Marketing tem beneficiado as organizações sem fins lucrativos que cada vez mais aplicam as suas técnicas e ferramentas (Khare, 2011). Esta premissa base conduziu à seguinte questão de investigação:

Q3. Quais as práticas e ferramentas de Marketing utilizadas pela organização

Q4. Como são planeadas e desenvolvidas as actividades e práticas de Marketing na organização?

A Sociedade Ponto dispõe de um Sistema de Informação estruturado e organizado, recorrendo a diversos meios para gerar, analisar e armazenar informações que são utilizadas no planeamento e desenvolvimento das suas actividades de Marketing. A pesquisa é realizada maioritariamente

com recurso a estudos de mercado solicitados a empresas especializadas com uma periodicidade média de 2 anos, encontrando-se também a análise a cargo das mesmas. O sistema de informação desta entidade armazena e agrega todo o tipo de dados sobre clientes, colaboradores, parceiros e fornecedores e envolve áreas como gestão de relacionamento com clientes, vertente de vendas, gestão da equipa comercial e marketing.

Relativamente à WWF, embora esta não disponha de um sistema de informação estruturado, é feito um esforço no sentido de gerar, analisar e armazenar informações. No que respeita à pesquisa, esta entidade conta sobretudo com as parcerias estabelecidas que, em regime *pro bono*, desenvolvem estudos de mercado e posterior análise para a organização, sendo ainda obtidas informações com o auxílio dos colaboradores através do seu contacto directo com o público. Deste modo, verificou-se que não é realizado investimento nestes campos. A WWF dispõe ainda de uma base de dados com informação empresarial, onde reúne informações das entidades para as quais direcciona as suas actividades de *fundraising*.

Conclui-se, assim, que o dispêndio de fundos nesta ferramenta não é significativo em ambas as organizações estudadas e que a recolha e análise de informações é disponibilizada por empresas especializadas. O ponto de divergência entre a Sociedade Ponto Verde e a WWF é o grau de complexidade e organização do Sistema de Informação.

Relativamente à Segmentação e *Targeting*, na Sociedade Ponto Verde não se verificou a existência de critérios de segmentação especificamente definidos, uma vez que a organização pretende alcançar o maior público possível.

No entanto, a WWF tenta diferenciar os seus públicos com base em variáveis como a especialização (público técnico, sociedade portuguesa e público empresarial), existindo um esforço de adaptar as suas mensagens às características e especificidade do público-alvo.

Não se verificou, deste modo, a existência de um processo de segmentação estruturado e critérios especificamente definidos tanto na Sociedade Ponto Verde como na WWF, uma vez que o objectivo é chegar ao maior número de pessoas, embora nesta última exista um esforço por adaptar as mensagens a cada público-alvo.

Q5. Como é estabelecido o Marketing Mix?

A Sociedade Ponto Verde disponibiliza um serviço, que passa não apenas pela educação, sensibilização e mobilização da população para a importância da reciclagem, mas também pela gestão do Sistema Ponto Verde e da relação entre integrantes.

A WWF, com o objectivo sensibilizar e mobilizar a população para a redução da poluição, promoção da biodiversidade local e sustentabilidade dos recursos naturais, disponibiliza também um serviço de educação da população através das suas campanhas e projectos. Adicionalmente, fornece produtos “amigos do ambiente” em parceria com outras empresas, que são um veículo de transmissão de mensagens ambientais e auxiliam financeiramente a concretização dos seus objectivos.

O facto das organizações estudadas disponibilizarem um serviço social que não é fornecido quer por empresas quer pelo governo, vai de encontro ao descrito na literatura (Kotler, 1979). O serviço de educação fornecido por ambas enquadra-se, ainda, na categoria “funções de serviço” descrita no relatório *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context 2012*.

No que respeita à Política de Preço, toda a receita da Sociedade Ponto Verde é afectada à despesa, sendo os serviços de sensibilização e educação que disponibiliza à população totalmente gratuitos. As receitas desta entidade sem fins lucrativos provêm maioritariamente do Valor Ponto Verde e do Valor de Retoma e têm como principal objectivo apoiar as operações de recolha selectiva e triagem, suportar despesas de Marketing e apoiar projectos de Investigação e Desenvolvimento.

No caso da WWF, como a organização não cobra pelos serviços que disponibiliza necessita de receber uma contrapartida por parte do público (através da comercialização de produtos amigos do ambiente com o seu logótipo), do governo ou ainda de doações para conseguir cobrir os custos operacionais inerentes à sua actividade. As receitas da organização provêm da comercialização de produtos amigos do ambiente desenvolvidos em parceria com outras empresas e de actividades de *fundraising* direccionadas ao sector corporativo e grande público, destinando-se a cobrir os seus custos operacionais.

A distribuição, conservação e manutenção dos ecopontos (componente do serviço de gestão do Sistema Ponto Verde) não é da responsabilidade da Sociedade Ponto Verde, sendo os principais intermediários as entidades municipais parceiras formadas para esse efeito.

Relativamente à WWF, cada produto amigo do ambiente é directamente disponibilizado pela empresa produtora.

Conclui-se, deste modo, que apenas o serviço de sensibilização e educação é directamente fornecido pela Sociedade Ponto Verde e pela WWF.

As acções e campanhas de promoção da Sociedade Ponto Verde não têm benefícios financeiros, sendo o principal objectivo educar a população e mobilizá-la para a causa. As suas mensagens publicitárias são essencialmente baseadas em apelos emocionais, uma vez que a participação em questões ambientais por parte do público assume características mais emocionais do que racionais. A estratégia de comunicação desta organização é desenvolvida a nível nacional e suportada por *mass media*, Internet, acções no terreno, relações públicas, distribuição de ecopontos domésticos e acções de comunicação local com o objectivo de desmistificar as regras de separação e clarificar a mensagem transmitida.

Ao contrário do previsto na literatura, onde é referido que o Marketing Comercial dispõe normalmente de orçamentos substanciais e o Marketing Social de orçamentos mais reduzidos (Andreasen, 2012), a Sociedade Ponto Verde realiza um investimento significativo para poder desenvolver acções e campanhas de promoção, do qual uma fatia significativa é destinada a campanhas publicitárias.

Para divulgar as suas mensagens e posições, a WWF em Portugal depende maioritariamente de parcerias com os *media* e agências de comunicação. As parcerias estabelecidas permitem que a organização desenvolva acções no sentido de ganhar visibilidade junto dos diversos públicos e angariar fundos. A sua estratégia de comunicação baseia-se essencialmente em meios como notas de imprensa, Internet, publicidade, relações públicas, promoção de debates e discussões como forma de sensibilizar a população e de recolher novas soluções e respostas.

As suas campanhas de comunicação são desenvolvidas maioritariamente em regime *pro bono*, concluindo-se que a organização não realiza um investimento significativo em promoção e que depende de parcerias com os *media* e agências de comunicação.

Ao longo da análise verificou-se que ambas as entidades estudadas não realizam o planeamento formal do Marketing Mix, embora desenvolvam actividades e práticas relacionadas com as políticas de Produto, Preço, Distribuição e Promoção. Conclui-se ainda que existe uma concentração de recursos na ferramenta Promoção, que varia de dimensão consoante a organização. Este facto não é surpreendente, pois na literatura havia sido referido que poderá haver um foco predominante na Promoção por parte dos projectos de Marketing Social (Kotler e Zaltman, 1971; Andreasen, 1994; Merritt *et al.*, 2009).

Q6. Qual o papel do *branding* na organização?

Na revisão de literatura referiu-se que o *branding* pode permitir uma ruptura com os 4 P's tradicionais, sendo a chave para construir relacionamentos com o público-alvo e para adicionar valor aos produtos e serviços (McDivitt, 2003). Assim, as marcas comerciais desenvolvem estratégias mais eficientes, uma vez que desenvolvem comportamentos repetidos com o seu público que seriam essenciais para o sucesso a longo prazo de muitos programas de mudança social (Andreasen, 2002a; McDivitt, 2003).

Enquanto “empresa-bandeira” na área da reciclagem, a Sociedade Ponto Verde tem feito um esforço significativo para desenvolver uma estratégia de *branding* forte, tentando assumir-se como marca *top of mind* e sendo os seus esforços no sentido de associar a mensagem que pretende transmitir à marca Sociedade Ponto Verde.

Quanto à WWF, visto tratar-se de uma organização sem fins lucrativos mundial, dispõe de visibilidade e reconhecimento inerente tanto a nível global como nacional, existindo também um esforço para associar a mensagem que quer transmitir à marca WWF.

Com o objectivo de se compreender a visibilidade de ambas as organizações no mercado e a forma como o público assimila as mensagens de cada uma, foi aplicado um *survey* ao público em geral. A primeira conclusão que se retira é que a Sociedade Ponto Verde é uma das organizações sem fins lucrativos da área ambiental com maior reconhecimento entre os

inquiridos (86%), reunindo a WWF 54% das respostas (Anexo H). Por outro lado, a maioria dos inquiridos (93%) associa a campanha “Reciclar é Dar e Receber” à Sociedade Ponto Verde e uma percentagem menor (44%) relaciona a campanha “Hora do Planeta” com a WWF (Anexo I). 70 dos 133 inquiridos (53%) relaciona a Sociedade Ponto Verde com a sua missão de “sensibilizar e informar a população para a importância da reciclagem e mobiliza-la para a causa”, enquanto 26% associam a missão “travar a degradação do planeta através da promoção da conservação da biodiversidade, assegurar a sustentabilidade dos recursos naturais e promover a redução da poluição e do desperdício” à WWF (Anexo J).

Analisando os resultados, pode concluir-se que a Sociedade Ponto Verde é, de facto, uma organização que se encontra no consciente da população e cujas actividades e área de actuação são do conhecimento da grande maioria dos inquiridos. No que respeita à WWF, de um modo geral a organização é reconhecida, ainda que nem todos os inquiridos identifiquem claramente a sua missão e relacionem de modo imediato a organização com a campanha “Hora do Planeta”.

Embora o *branding* seja considerado uma ferramenta relevante por ambas as organizações e haja um esforço para desenvolver e implementar uma estratégia de *branding* robusta, a Sociedade Ponto Verde dispõe de maior visibilidade e reconhecimento junto dos inquiridos, o que poderá indicar que os seus esforços de *branding* estão a ser bem sucedidos. A diferença verificada nos resultados poderá ser explicada pela diferente dimensão de recursos (financeiros e humanos) e complexidade das estruturas de Marketing das organizações.

Concluindo, a análise revela que a Sociedade Ponto Verde reconhece formalmente a função de Marketing, dispondo não só de um departamento funcional encarregue de todas as actividades de Marketing na sua estrutura organizacional mas também de profissionais especializados na área. No caso da WWF, constata-se a existência de uma área funcional com traços de Marketing – área de Comunicação –, sendo a complexidade e especialização das estruturas de Marketing maior no caso da Sociedade Ponto Verde.

Em suma, conclui-se que as entidades sem fins lucrativos estudadas apresentam graus diferentes de reconhecimento, utilização e aplicação da função de Marketing e das suas práticas e ferramentas, não se verificando a plena utilização em nenhuma.

6. CONCLUSÃO

Diversos autores defendem que o Marketing tem assumido um papel relevante na evolução das organizações sem fins lucrativos, contribuindo fortemente para o seu crescimento e desenvolvimento (Kotler, 1979; Américo & Silva Filho, 2007; Khare, 2011). Deste modo, como foi referido anteriormente, as práticas e ferramentas de Marketing podem trazer inúmeras vantagens para este sector (Kotler, 1979; Kotler *et al.*, 2002; Américo & Silva Filho, 2007; Pope, Isely e Asamo-Tutu, 2009 *apud* Khare, 2011). Esta premissa foi o fundamento do presente estudo que teve como objectivo principal perceber se o Marketing é reconhecido como função de negócio por parte das instituições sem fins lucrativos, se estas adoptam e utilizam ferramentas e práticas estruturadas de Marketing e se o fazem de forma adequada ou insuficiente.

Neste sentido, no início do estudo foi colocada a questão de investigação “o Marketing é reconhecido pelas organizações sem fins lucrativos enquanto função de negócio?” e, com o intuito de encontrar uma resposta, foram analisadas duas organizações sem fins lucrativos da área ambiental – Sociedade Ponto Verde e WWF.

Concluiu-se que a função de Marketing é mais complexa no caso da Sociedade Ponto Verde uma vez que, embora não esteja a ser utilizada no seu maior potencial por não serem adoptadas de forma completa todas as ferramentas e práticas de Marketing, dispõe não só de estruturas e profissionais especializados na área como também de um orçamento substancial. No caso da WWF, ainda que a organização valorize e desenvolva actividades de Marketing, a complexidade e especialização das estruturas é menor, o que se traduz numa incompleta utilização do Marketing e das suas ferramentas.

Os resultados encontrados não devem ser generalizados para todas as organizações do Terceiro Sector, sendo, no entanto, generalizáveis a proposições teóricas (Yin, 2009). Assim, a análise revelou que as entidades sem fins lucrativos estudadas apresentam diferentes graus de reconhecimento da função de Marketing e de utilização e aplicação das suas práticas, não se verificando a plena utilização em nenhuma das organizações. Esta conclusão não é surpreendente, pois alguns dos estudos encontrados sobre a temática revelam que a aplicação de

ferramentas de Marketing Social difere entre organizações, como é o exemplo do estudo de Toscano (2009) e Campomar e Shirashi (2011).

Importa referir que há um trabalho de campo a fazer por parte das organizações sem fins lucrativos, uma vez que o conceito de Marketing Social ainda não foi totalmente apreendido e compreendido pelos seus responsáveis.

6.1. Contribuições para a Ciência e para a Gestão

Em Portugal, a área que investiga a adaptabilidade do Marketing Comercial ao sector não lucrativo não é ainda muito ampla, sendo importante expandir e estruturar conhecimento sobre a temática.

Deste modo, o presente estudo traz alguns contributos para a teoria no que respeita à adaptação e reconhecimento do Marketing Social e das suas práticas pelas organizações sem fins lucrativos.

O quadro teórico existente revela que o Marketing tem tido um reconhecimento crescente enquanto função de negócio pelas entidades do Terceiro Sector, embora possa ser utilizado e aplicado de forma incompleta. De facto, também os resultados deste estudo mostraram que as entidades sem fins lucrativos estudadas utilizam práticas e ferramentas de Marketing, divergindo o grau de desenvolvimento e utilização da função de Marketing em cada organização. O grau de utilização e desenvolvimento desta função dependerá em grande parte da dimensão, dos recursos (financeiros e humanos) e da estrutura organizacional que cada organização dispõe.

As contribuições para a gestão direccionam-se sobretudo aos profissionais de Marketing e chefias, uma vez que esta investigação permitiu retratar a realidade de Marketing de duas organizações sem fins lucrativos portuguesas da área ambiental.

Este trabalho contribui, assim, para a construção e ampliação de conhecimento sobre o estado actual do Marketing nas organizações sem fins lucrativos portuguesas, dando a conhecer a forma como têm gerido, adaptado e utilizado diversas ferramentas e práticas de Marketing.

6.2. Limitações

As questões abordadas no presente estudo, mesmo susceptíveis de discussão e carentes de uma análise mais aprofundada, contribuem para a ampliação e discussão de temáticas que necessitam de maior investigação em Portugal – o Terceiro Sector e o Marketing Social.

Existe a consciência de algumas limitações neste estudo, tal como o facto das entidades observadas estarem ainda em processo de adaptação ao tema estudado, o que não permitiu um aprofundamento maior do estudo.

A recolha de dados esteve condicionada por questões de tempo e disponibilidade dos responsáveis das organizações e o facto de ter sido utilizada uma amostra não probabilística por conveniência poderá ter condicionado os resultados por não ser representativa de uma população definível, não ser teoricamente significativa para a generalização e não possibilitar uma avaliação objectiva da precisão dos resultados (Malhotra, 1999).

Embora se tenha estudado dois casos, este facto poderá ter condicionado também as conclusões encontradas, uma vez que um maior número de casos conferiria maior fiabilidade à investigação.

6.3. Sugestões para pesquisas futuras

Torna-se importante a realização de estudos sobre o Marketing no Terceiro Sector que permitam construir conhecimento actualizado e que possibilitem, por outro lado, que as instituições com este estatuto jurídico identifiquem insuficiências nas suas práticas de Marketing, permitindo-lhes evoluir nesta dimensão.

Assim, como complemento a este estudo seria pertinente estudar não só a relação entre o grau de utilização de práticas e ferramentas de Marketing Social e os recursos (humanos e financeiros) das organizações sem fins lucrativos, mas também o impacto que as mesmas têm na sustentabilidade e desempenho da organização.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, H. (2010). The Who, Where, and When of Social Marketing. *Journal of Nonprofit Public Sector Marketing*, 288-311;
- Américo, K. S. & Silva Filho, F. D. (2007). O Marketing Social e o Terceiro Setor: Um estudo de caso. IX ENGEMA – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, Curitiba;
- Andreasen, A. R. (1994). Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy and Marketing* (13), 108-114;
- Andreasen, A. R. (2002a). Commercial Marketing and Social Change. *Social Marketing Quarterly* 8 (2), 41-45;
- Andreasen, A. R. (2002b). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing* 21 (1), 3-13;
- Andreasen, A. R. (2003). The Life Trajectory of Social Marketing: Some Implications. *Marketing Theory* 3 (3), 293–303;
- Andreasen, A. R. (2012). Rethinking the Relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing* 31 (1), 36-41;
- Bloom, P. N. & Novelli, W. D. (1981). Problems and Challenges in Social Marketing. *The Journal of Marketing* 45 (2), 79-88;
- Dann, S. (2008). Adaptation and Adoption of the American Marketing Association (2007) Definition for Social Marketing. *Social Marketing Quarterly* 14 (2), 1-9;
- Dann, S. (2010). Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions. *Journal of Business Research* 63 (1), 147-153.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 241;
- El-Ansary, A. I. (1974). Towards a definition of social and societal marketing. *Journal of The Academy of Marketing Science* 2 (2), 316-321;
- Hastings, G. & Saren, M. (2003). The critical contribution of social marketing: Theory and application. *Marketing Theory* 3, 305-322;

- Herriott, R. E. & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Research* 12 (2), 14-19. In: Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*, 4^a Ed. Thousand Oaks, CA: Sage publications;
- Khare, V. P. (2011). NPOs Marketing Practices in the USA and France: Differences and Success Factors. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 5 (3), 110-116;
- Kotler, P. & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing* 33 (1), 10-15;
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing* 35 (3), 3-12;
- Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *Journal of Marketing* 43 (1), 37-44;
- Kotler, P. & Roberto, E. (1989). *Social Marketing*, New York: The Free Press. In: Andreasen, A. R. (2002b). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing* 21 (1), 3-13;
- Kotler, Roberto, N. & Lee, N. (2002). *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, 2^a Ed. Sage Publications;
- Lucas, E. & Santos, C. (2009, 15 de Outubro). e-Business Report: Casos de Sucesso de Gestão de Relacionamento com Clientes. *INSAT*, 20-22;
- MacFadyen, L., Stead, M. & Hastings, G. B. (2003). Social Marketing, Capítulo 7 in Baker, M. J. (ed). *The Marketing Book*, 5^a Ed. Oxford: Butterworth Heinemann. In: McDermott, Stead, M. & Hastings, G. (2005). What is and what is not social marketing: The challenge of reviewing the evidence. *Journal of Marketing Management* 21 (5-6), 545-553;
- Malhotra, N. K. (1999). *Marketing research: An applied orientation*, 2^a Ed. New Jersey: Prentice-Hall;
- McDermott, Stead, M. & Hastings, G. (2005). What is and what is not social marketing: The challenge of reviewing the evidence. *Journal of Marketing Management* 21 (5-6), 545-553;

- McDivitt, J. (2003). Is there a role for branding in Social Marketing?. *Social Marketing Quarterly* 9 (3), 11-17;
- Merritt, Christopoulos, A. & Thorpe, A. (2009). Where Are All the Products? Are We Really Doing Social Marketing or Are We Doing Social Sales?. *Social Marketing Quarterly* 15 (2), 5-13;
- Mundo das Marcas (2009). WWF. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2006/05/wwf-for-living-planet.html> [Acesso em: 2012/04/20];
- Nevado, P. P. (2001). A metodologia do estudo de casos na investigação em gestão: questões preliminares. In: *Ensaio de Homenagem a Rogério Fernandes Ferreira*, Lisboa: ISEG/UTL, 419-34;
- Nevado, P. P. (2009). Estudo de casos: um curso de acção na investigação em Gestão. Working Paper N. 1/2009;
- Patton, M. Q. (1987). How to use qualitative methods in evaluation, Newbury Park: Sage Publications. In: Nevado, P. P. (2001). A metodologia do estudo de casos na investigação em gestão: questões preliminares;
- Peatty, S. & Peatty, K. (2003). Ready to fly solo? Reducing social marketing's dependence on commercial marketing theory. *Marketing Theory* 3 (3), 365-385. In: Wood, M. (2008). Applying commercial marketing theory to social marketing: A tale of four Ps (and a B). *Social Marketing Quarterly* 14 (1), 76-85;
- Pontos de Vista (2011). *Dar continuidade a uma história que conta com 15 anos*. Disponível em: http://www.pontosdevista.com.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=1100:dar-continuidade-a-uma-historia-que-counta-com-15anos&catid=60:sociedade&Itemid=80 [Acesso em: 2012/05/29];
- Pope, J. A., Isely, E. S. & Asamoah-Tutu, F. (2009). Developing a marketing strategy for nonprofit organizations: an exploratory study. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 21 (1), 184-201 In: Khare, V. P. (2011). NPOs Marketing Practices in the USA

- and France: Differences and Success Factors. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 5 (3), 110-116;
- Quintão, C. (2004). Terceiro Sector: elementos para referenciação teórica e conceptual. V Congresso Português de Sociologia, Braga;
- Rangun, V.K., & S. Karim (1991). *Teaching Note: Focusing the Concept of Social Marketing*, Cambridge: Harvard Business School. In: Andreasen, A. R. (1994). Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy and Marketing* (13), 108-114;
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 9 (3), 213–248;
- Salamon, Sokolowski, S. W. , Haddock, M. & Tice, H. S. (2012). Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context 2012. *John Hopkins University - Centre for Civil Society Studies*;
- Shiraishi, G. F. & Campomar, M. C. (2011). Atividades de Marketing em Organizações Sem Fins Lucrativos: Um Estudo Exploratório em Entidades Ambientalistas. *Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração – FEA* 26 (2), 87-105;
- Sociedade Ponto Verde. *Sociedade Ponto Verde*. Disponível em: <http://www.pontoverde.pt/index.html> [Acesso em: 2012/03/29];
- Toscano, A. M. B. (2009). *A comunicação integrada no Marketing Social: Plano de comunicação para a AFID*. Relatório de Projecto – Mestrado em Marketing. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa;
- Weinreich, N. K. (2006). *What is Social Marketing?*. Disponível em: <http://www.social-marketing.com/Whatis.html> [Acesso em: 2011/11/14];
- Wood, M. (2008). Applying commercial marketing theory to social marketing: A tale of four Ps (and a B). *Social Marketing Quarterly* 14 (1), 76-85;
- WWF. *A marca WWF*. Disponível em: http://www.wwf.org.br/empresas_meio_ambiente/porque_participar/marca_wwf/logo_wwf/ [Acesso em: 2012/04/20];
- WWF. WWF Portugal. Disponível em: <http://www.wwf.pt> [Acesso em: 2012/04/02];

- Yin (1994). *Case Study Research, Design and Methods*, 2ª Ed. Sage Publications. In: Nevado, P.
- P. (2001). A metodologia do estudo de casos na investigação em gestão: questões preliminares;
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*, 4ª Ed. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

ANEXOS

Anexo A – Protocolo de Investigação

Protocolo

A. Introdução ao Estudo de Caso e Propósito do Protocolo

O presente protocolo, desenvolvido no âmbito da dissertação final do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão, tem como propósito descrever, analisar e compreender as práticas de Marketing desenvolvidas em organizações sem fins lucrativos com relevância no contexto social português.

No século XXI o Marketing Social alcançou larga consciencialização e adopção enquanto abordagem inovadora para a mudança social.

Com a crescente importância que esta temática tem vindo assumir no panorama académico e, apesar dos avanços teóricos na área, destaca-se a importância de se desenvolver um número maior de estudos, particularmente em Portugal, que possibilitem novas descobertas sobre o tema e permitam desenvolver e estruturar conhecimento. É nesse contexto que se insere o presente estudo, que tem como objectivo principal estudar a aplicação e relevância que as ferramentas de Marketing assumem na actividade das organizações sem fins lucrativos.

No cenário actual as organizações sem fins lucrativos, tal como as empresas que visam o lucro, têm que competir para concretizar as suas missões e objectivos, devendo os seus gestores pensar como *marketers*. Kotler e Levy (1969) realçavam, no período inicial de produção académica sobre esta temática, que todas as organizações enfrentam problemas de Marketing e, como tal, necessitam de reconhecer e compreender esta função de negócio. Com a venda de ideias e a promoção de novos comportamentos, a adopção do Marketing Social constituiu-se um instrumento de planeamento e comunicação para as organizações do terceiro sector (Américo e Silva Filho, 2007), permitindo-lhes procurar uma posição significativa no mercado (Kotler, 1979).

A partir do exposto, importa compreender se nas organizações em estudo o Marketing é reconhecido enquanto função de negócio. Assim, os principais objectivos do estudo são: descrever e compreender as ferramentas e práticas de Marketing desenvolvidas pela organização; compreender e explicar a relação entre as actividades de Marketing e a estrutura organizacional das organizações; compreender e explicar a relevância de cada componente do Marketing Mix e do *Branding*.

Deste modo, torna-se pertinente questionar: “o Marketing é reconhecido pelas organizações sem fins lucrativos enquanto função de negócio?”.

Esta questão principal de investigação tem implícitas outras, tais como:

- Q1. Qual o departamento organizacional encarregue do planeamento e execução das actividades e práticas de Marketing?
- Q2. Que profissionais se encontram encarregues do desenvolvimento destas actividades?
- Q3. Quais as práticas e ferramentas de Marketing utilizadas pela organização?
- Q4. Como são planeadas e desenvolvidas as actividades e práticas de Marketing na organização?
- Q5. Como é estabelecido o Marketing Mix?
- Q6. Qual o papel do *branding* na organização?

B. Procedimentos de colecta de dados

No sentido de dar resposta às questões colocadas é necessário efectuar-se a recolha de dados sobre as organizações, recorrendo-se, para tal, a técnicas como recolha documental, entrevistas e aplicação de *survey*.

Inicialmente serão estabelecidos os primeiros contactos e procura-se conhecer melhor a organização. Nesta fase são pesquisados e solicitados documentos que permitam caracterizar a empresa para se poder efectuar um diagnóstico inicial da situação organizacional.

O segundo momento engloba a realização de entrevistas aos principais responsáveis pelo Marketing da organização com o objectivo de recolher informação específica e precisa sobre a temática em estudo. Por fim, aplica-se um *survey* ao público com o propósito de perceber a percepção geral sobre a organização em estudo e sobre a forma como a organização desenvolve a temática.

A informação será recolhida sob duas ópticas: exterior da organização (através de *websites*, artigos disponíveis nos diversos meios de comunicação que incidam sobre a vertente de Marketing da organização e *survey* desenvolvido com base na revisão da literatura efectuada previamente, na análise da informação disponibilizada pela organização e na análise documental) e interior da organização (através de entrevistas com os profissionais encarregues das actividades de Marketing da organização).

As principais fontes de recolha de dados são, assim, documentos, entrevistas e *survey*.

Os documentos para consulta são os que a organização disponibilizar e forem relevantes para a investigação: organigramas; documentos sobre a história, normas, objectivos, valores e cultura da organização; relatórios de novas campanhas, produtos/serviços e estratégia de marketing; relatórios do desempenho financeiro; outros documentos e/ou relatórios relevantes.

As entrevistas são feitas aos responsáveis de Marketing e de Comunicação. Serão entrevistas estruturadas e a sua duração variável, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. A estrutura das entrevistas terá como base as questões de investigação anteriormente referidas.

O *survey* será colocado ao maior número possível de pessoas e incidirá sobre os seguintes tópicos: visibilidade e reconhecimento da organização no mercado e associação da organização às suas campanhas e missão.

Deve ser assegurada a confidencialidade dos materiais recolhidos (documentos e registos das entrevistas), excepto se houver autorização por parte dos responsáveis da empresa para a sua divulgação e publicação.

Anexo B – Survey

O Branding e as Organizações

O meu nome é Carina Pinto e encontro-me a realizar a tese final no âmbito do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Estou a desenvolver um estudo sobre o Marketing em Organizações Sem Fins Lucrativos e, deste modo, solicito a predisposição de 2 minutos do seu tempo para o preenchimento do seguinte inquérito.

O inquérito é anónimo, por isso sinta-se à vontade para dar respostas honestas.

Agradeço desde já a participação!

Carina Pinto

***Obrigatório**

1. Sexo *

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2. Idade *

3. Quais das seguintes organizações conhece ou já ouviu falar? *

Poderá seleccionar mais que uma opção.

- ☐ Quercus
☐ Associação Bandeira Azul da Europa
☐ Sociedade Ponto Verde
☐ Greenpeace
☐ WWF - World Wide Fund for Nature
☐ Euronatura

4. A qual das seguintes organizações associa a campanha "Reciclar é dar e receber"? *

- ☐ Quercus
☐ Associação Bandeira Azul da Europa
☐ Sociedade Ponto Verde
☐ Greenpeace
☐ WWF - World Wide Fund for Nature
☐ Euronatura

5. A qual das seguintes organizações associa a campanha "Hora do Planeta" realizada anualmente? *

- ☐ Quercus
- ☐ Associação Bandeira Azul da Europa
- ☐ Sociedade Ponto Verde
- ☐ Greenpeace
- ☐ WWF - World Wide Fund for Nature
- ☐ Euronatura

6. A que organização associa a frase "a nossa missão é sensibilizar e informar a população para a importância da reciclagem e mobiliza-la para a causa"? *

- ☐ Quercus
- ☐ Associação Bandeira Azul da Europa
- ☐ Sociedade Ponto Verde
- ☐ Greenpeace
- ☐ WWF - World Wide Fund for Nature
- ☐ Euronatura

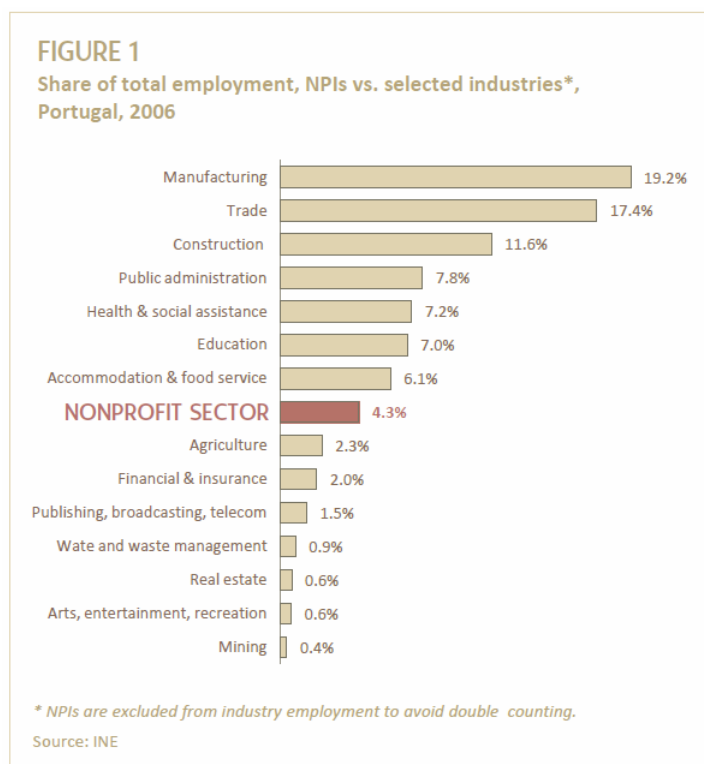
7. A que organização associa a frase "a nossa missão é travar a degradação do planeta através da promoção da conservação da biodiversidade, assegurar a sustentabilidade dos recursos naturais e promover a redução da poluição e do desperdício"? *

- ☐ Quercus
- ☐ Associação Bandeira Azul da Europa
- ☐ Sociedade Ponto Verde
- ☐ Greenpeace
- ☐ WWF - World Wide Fund for Nature
- ☐ Euronatura

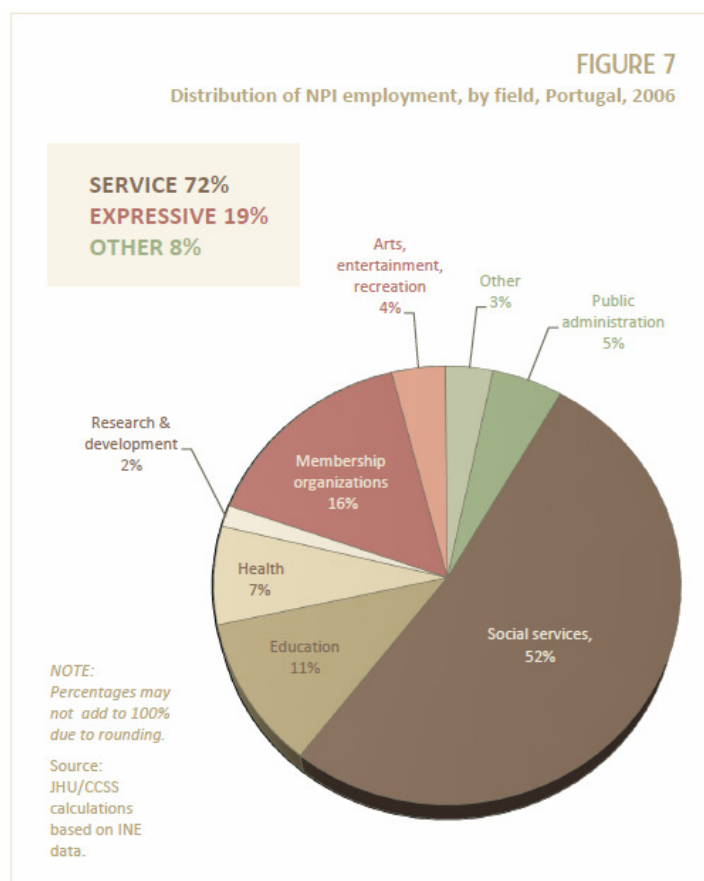
Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

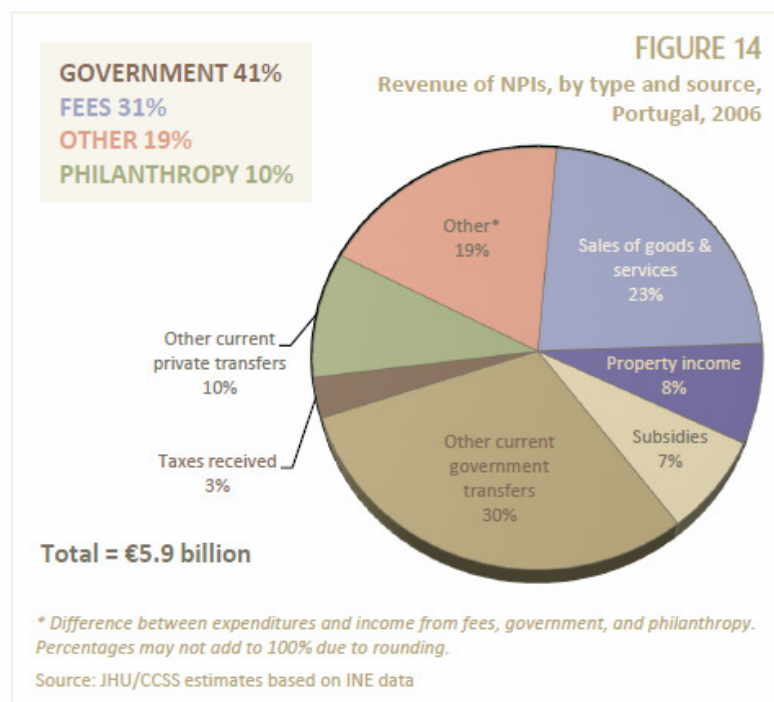
Anexo C – Contribuição do sector não lucrativo português para o VAB



Anexo D – Distribuição do sector não lucrativo português por área



Anexo E – Receitas do sector não lucrativo português por tipo e fonte



Anexo F – Sociedade Ponto Verde

Missão

A Sociedade Ponto Verde tem como missão organizar e gerir (em nome dos embaladores e importadores, fabricantes de embalagens e materiais de embalagem e distribuidores) a retoma e valorização de resíduos de embalagens, através do Sistema Integrado de Gestão de Resíduos de Embalagens (SIGRE) também conhecido como Sistema Ponto Verde, bem como sensibilizar e informar a população para a importância da reciclagem, mobilizando-a para a causa.

Símbolo Ponto Verde



O símbolo Ponto Verde é marca registada em mais de 170 países, cujos direitos de utilização pertencem à sociedade *Packaging Recovery Organization Europe* (Pro Europe). A Pro Europe conta com 31 países aderentes que recorrem aos princípios do Sistema Ponto Verde para gerir os seus resíduos de embalagens.

Em Portugal, os direitos de utilização deste símbolo são detidos pela Sociedade Ponto Verde que autoriza os embaladores e importadores aderentes a utilizarem-no mediante o pagamento de uma contrapartida monetária – Valor Ponto Verde.

Objectivos

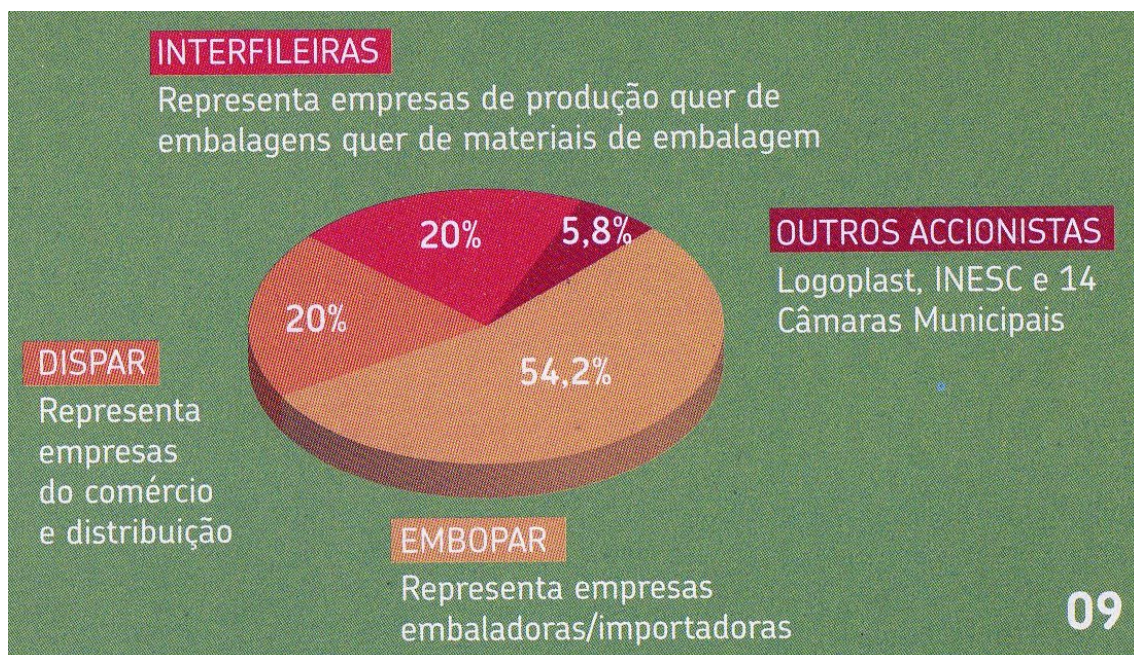
Ao longo do tempo os desafios foram-se colocando, tendo por base os resultados que iam sendo alcançados e, em 2005, a organização não só cumpriu como ultrapassou as metas de reciclagem impostas pela União Europeia a Portugal através da Directiva Comunitária 94/62 CE, que obrigava à reciclagem de pelo menos 15% de cada tipo de material de embalagem (plástico, aço e alumínio, vidro, papel, cartão e madeira).

Com o cumprimento das metas de reciclagem impostas pela União Europeia, novas metas, mais ambiciosas, foram estabelecidas a nível comunitário. Durante 2011, a Sociedade Ponto Verde encaminhou para reciclagem cerca de 711.000 toneladas de embalagens usadas, alcançando uma

taxa de reciclagem global de 64% e ultrapassando assim a meta global de reciclagem fixada na sua licença (55%).

Em 2012 os objectivos da organização passam por aumentar, relativamente ao ano anterior, as quantidades enviadas para reciclagem, uma vez que não foram ainda definidas novas metas a nível europeu.

Estrutura Accionista



Organigrama



Anexo G – WWF em Portugal

Missão

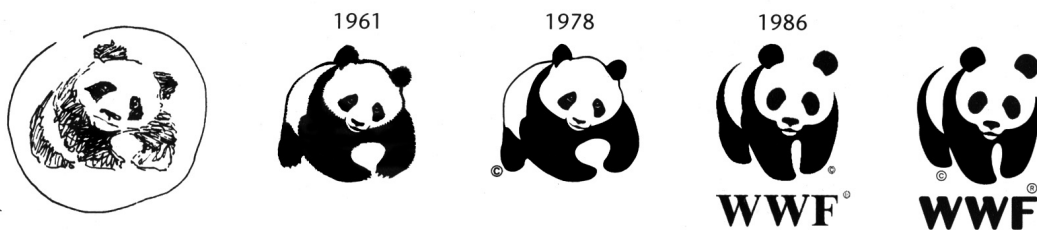
A missão da WWF passa por travar a degradação do planeta através da promoção da conservação da biodiversidade, assegurar a sustentabilidade dos recursos naturais e promover a redução da poluição e do desperdício.

Para concretizar a sua missão actua em parceria com Governos, comunidades locais, agências internacionais, indústria e sector corporativo, desenvolvendo projectos no terreno vocacionados para combater as causas da degradação ambiental e social.

Logótipo

O logótipo da instituição é inspirado no Panda gigante Chi-Chi, que chegou ao jardim zoológico de Londres em 1961, altura em que a WWF foi fundada. A escolha do animal como símbolo da organização foi baseada numa campanha para a preservação do Panda promovida na China e na necessidade de ser criado um símbolo forte e reconhecível que ultrapassasse barreiras linguísticas.

Ao longo de cinco décadas a marca evoluiu muito, mas os traços característicos do Panda continuam a ser uma parte do símbolo da WWF.



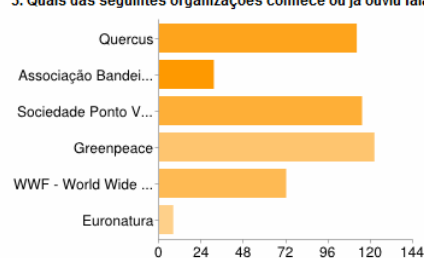
Objectivos

Reduzir a poluição, promover a biodiversidade local e assegurar a sustentabilidade dos recursos naturais são os principais objectivos da WWF a nível mundial e também para Portugal.

Em 2012, os objectivos da organização passam por trabalhar para o reconhecimento da marca WWF e das suas actividades em Portugal, continuar a colaborar com o sector privado português desafiando as empresas a alterarem as suas práticas e dar continuidade à iniciativa Hora do Planeta e aos projectos actuais.

Anexo H – Reconhecimento das Organizações

3. Quais das seguintes organizações conhece ou já ouviu falar?

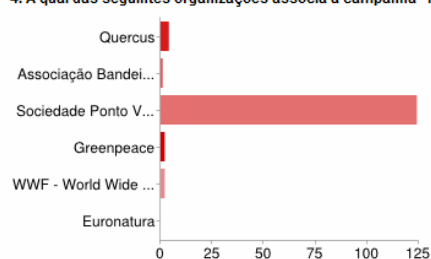


Quercus	112	84%
Associação Bandeira Azul da Europa	31	23%
Sociedade Ponto Verde	115	86%
Greenpeace	122	92%
WWF - World Wide Fund for Nature	72	54%
Euronatura	8	6%

É possível seleccionar mais de uma caixa de verificação, pelo que as percentagens podem somar mais de 100%.

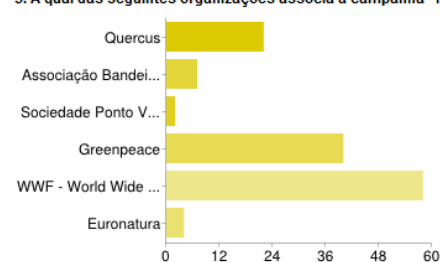
Anexo I – Reconhecimento das Organizações e suas campanhas

4. A qual das seguintes organizações associa a campanha "Reciclar é dar e receber"?



Quercus	4	3%
Associação Bandeira Azul da Europa	1	1%
Sociedade Ponto Verde	124	93%
Greenpeace	2	2%
WWF - World Wide Fund for Nature	2	2%
Euronatura	0	0%

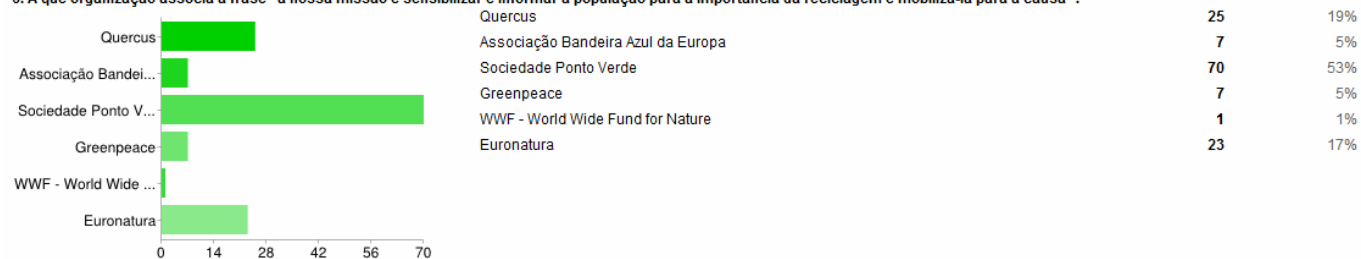
5. A qual das seguintes organizações associa a campanha "Hora do Planeta" realizada anualmente?



Quercus	22	17%
Associação Bandeira Azul da Europa	7	5%
Sociedade Ponto Verde	2	2%
Greenpeace	40	30%
WWF - World Wide Fund for Nature	58	44%
Euronatura	4	3%

Anexo J – Reconhecimento das Organizações e suas missões

6. A que organização associa a frase "a nossa missão é sensibilizar e informar a população para a importância da reciclagem e mobiliza-la para a causa"?



7. A que organização associa a frase "a nossa missão é travar a degradação do planeta através da promoção da conservação da biodiversidade, assegurar a sustentabilidade dos recursos naturais e promover a redução da poluição e do desperdício"?

